

# SÉQUENCE 06

<b>LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES .....</b>	<b>120</b>
<b>CHAPITRE 8.....</b>	<b>120</b>
I. LA STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION.....	120
A. LA DOMINATION GLOBALE PAR LES COÛTS .....	121
B. LA STRATÉGIE DE FOCALISATION.....	125
C. LES OPTIONS STRATÉGIQUES DÉFENSIVES.....	129
1. La stratégie de recentrage .....	129
2. La stratégie de dégagement.....	131
3. La stratégie de survie .....	131
II. LA DIFFÉRENCIATION .....	131
A. DÉFINITION .....	131
B. COMPÉTENCES NÉCESSAIRES.....	134
C. EFFETS DE CETTE STRATÉGIE.....	134
III. LA DIVERSIFICATION.....	137
A. DÉFINITION .....	137
B. LES FORMES DE DIVERSIFICATION .....	137
1. La diversification concentrique .....	137
2. La diversification horizontale .....	137
3. La diversification par conglomérat .....	137
IV. CONCLUSION (LA COMBINAISON DES STRATÉGIES) .....	147
EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION .	148
CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT.....	161

# LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES

## CHAPITRE 8

Référentiel	
Les options stratégiques	Caractériser les différentes options stratégiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stratégie de domination par les coûts,</li> <li>– Stratégie de différenciation du produit,</li> <li>– Stratégie de focalisation,</li> <li>– Stratégie de niche,</li> </ul> Montrer les possibilités de combinaison de ces options stratégiques. Savoir les identifier sur des cas concrets.
Durée indicative	
Études du cours : 3 heures	Réalisation des exercices d'entraînement : 4 heures
Mots clés et lien avec d'autres cours	
Cours : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spécialisation,</li> <li>– Domination par les coûts,</li> <li>– Niche,</li> <li>– Créneau,</li> <li>– Différenciation,</li> <li>– Diversification.</li> </ul>	Interdisciplinarité

### I. LA STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION

#### Définition

La spécialisation que l'on peut qualifier de croissance intensive ou encore de croissance horizontale correspond au développement de l'entreprise dans un domaine d'activité particulier sur lequel cette dernière porte tous ses efforts. L'objectif étant d'atteindre, dans cette activité, le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

Cette stratégie convient aux entreprises qui ne disposent pas d'une taille et de moyens suffisants pour se diversifier.

#### Intérêts

- Réalisation d'économies d'échelle<sup>1</sup> et d'effets d'expérience<sup>2</sup> qui permettent la réduction du coût de production ;
- Création de synergie<sup>3</sup> ;
- Obtention de la taille critique<sup>4</sup> dans la spécialité retenue ce qui permet d'avoir une forte position sur le marché ;
- Développement de l'image de marque qui peut devenir une référence dans l'activité concernée ;
- Maîtrise d'un métier.

<sup>1</sup> Réduction du coût unitaire de production du fait d'une répartition de coûts fixes sur une plus grande quantité.

<sup>2</sup> Baisse du coût unitaire suite à une accumulation de l'expérience acquise par l'apprentissage du métier.

<sup>3</sup> Phénomène permettant d'obtenir des coûts moins élevés suite à la combinaison de plusieurs activités, plutôt que de les séparer (en effet  $1 + 1 \geq 2$ ).

<sup>4</sup> Taille minimale nécessaire pour s'imposer sur le marché et ne pas subir la concurrence.

Cependant, cette stratégie peut présenter des risques car il peut être dangereux de compter sur un seul produit. En cas de variation de la demande l'entreprise risque de disparaître.

## **A. LA DOMINATION GLOBALE PAR LES COÛTS**

### **Définition**

Dans ce cas, l'entreprise propose des produits dont les coûts sont inférieurs aux concurrents.

L'entreprise peut avoir recours à une telle stratégie quand elle atteint, grâce à la spécialisation, une taille importante sur un marché.

Elle peut porter sur la baisse du prix de vente (ce qui permettrait une augmentation des parts de marché) ou sur l'augmentation des marges (obtention d'un bénéfice par produit plus important).

Cette stratégie est a priori utilisée dans un marché fortement concurrentiel et pour des activités où la différenciation est faible.

Elle permet d'obtenir des économies d'échelle et de profiter de l'effet d'expérience.

# H & M contre Zara

## Le duel des ténors de la fringue

Guerre des prix, course aux meilleurs emplacements, concurrence effrénée entre les nouvelles collections... Ces deux enseignes, qui ont révolutionné le prêt-à-porter, se mènent la vie dure.

**C**es deux-là ne se passent rien. Quand un immeuble de 3 000 mètres carrés a été mis en location l'année dernière, rue de Rivoli à Paris, H & M et Zara se sont précipités. Pas question de laisser l'autre s'emparer d'un emplacement aussi prestigieux, à deux pas de l'Hôtel de Ville. Résultat : H & M a pris la moitié du rez-de-chaussée et le sous-sol ; Zara, l'autre partie de plain-pied et le premier étage. Les inaugurations eurent lieu en mars, à quelques jours d'intervalle. A Marseille, Lille, Lyon ou Strasbourg, le même scénario se répète : il suffit qu'une des deux chaînes plante son enseigne quelque part pour que, aussitôt, le rival s'installe en face.

Cette bagarre des pas-de-porte n'est qu'une des facettes de l'affrontement permanent auquel se livrent les deux champions du prêt-à-porter. En quinze ans d'une croissance effrénée, H & M (qui n'a pas souhaité recevoir Capital) et Zara ont révolutionné le monde de la fringue en imposant partout le même modèle : une mode à petits prix, renouvelée en permanence et pour toute la famille. Voilà pour les points communs. Pour le reste, le suédois H & M, numéro 1 européen avec 6,7 milliards d'euros de chiffre

d'affaires et 1 121 magasins, mise essentiellement sur le discount. Alors que l'espagnol Zara, numéro 3 du secteur avec 3,8 milliards de chiffre d'affaires et 758 boutiques, met en avant son style plus branché. En France aussi, le scandinave mène la danse avec un chiffre d'affaires de 487 millions contre 400 millions pour Zara.

**H & M réalise 60% de ses achats en Asie contre 30% pour Zara**

Les jeux sont pourtant loin d'être faits. Ils ont même été relancés par la levée progressive, depuis deux ans, des quotas sur les importations chinoises : les deux adversaires en ont profité pour augmenter leurs approvisionnements en Chine et se déclarer une nouvelle guerre des prix. H & M a porté la part de l'Asie dans ses achats de 50 à 60% et a ainsi pu baisser ses tarifs de 8% en deux ans. Zara a répliqué en procédant à des réductions de 10% environ sur ses T-shirts, pulls et débardeurs fabriqués en Asie qui représentent désormais 30% de son offre.

Bref, les escarmouches sont continues. Jusqu'au milieu des années 90, pourtant, les deux rivaux avaient soigneusement évité la confrontation. Fondé en Suède en 1947 par

Erling Persson, H & M s'était internationalisé en s'installant en Norvège, au Danemark, en Grande-Bretagne et en Allemagne. De son côté, l'enseigne espagnole, créée en 1975 par un petit vendeur de fringues, Amancio Ortega Gaona, avait commencé à essaimer au Portugal, en France, en Grèce... Ce Yalta du chiffon prit fin en 1998, quand Zara osa défier H & M au Royaume-Uni. Aussitôt, le scandinave débarqua en France, le deuxième marché de Zara.

Débuta alors dans l'Hexagone une course aux meilleurs emplacements, ceux situés dans les rues les plus animées et dans les principaux centres commerciaux. A ce petit jeu, H & M se montra le plus rapide. La firme suédoise jeta d'abord son dévolu sur un premier mégastore, rue de Rivoli (déjà), à Paris. Les lieux répondaient à des critères précis : « 1 500 mètres carrés avec 10 mètres de vitrines, sinon ce n'est pas rentable », résume Christian Dubois, directeur de Cushman & Wakefield à Paris, numéro 1 français de l'immobilier commercial. Puis H & M ouvrit des boutiques en rafale afin d'amortir ses investissements au plus vite. Au siège parisien, dix professionnels de la pierre, juristes et architectes, sont toujours chargés de dénicher une dizaine de ces emplacements en or par an.

Face à cette offensive, Zara, déjà présent en France depuis huit ans, décida de passer la vitesse supérieure. L'espagnol confia en 2000 les rênes de sa filiale française à un expert de l'im-

PHOTOS: HEAVY BELIEVE POUR CAPITAL, P. SEBROT POUR CAPITAL, LEF PERSSON POUR CAPITAL, VILLE D'ARY

### H & M

- Nationalité : suédoise.
- Chiffre d'affaires 2004 : 6,7 milliards d'euros, dont 487 millions en France.
- Nombre de magasins : 1 121 dont 69 en France.
- Superficie moyenne des magasins : 1 300 m<sup>2</sup>.
- Chiffre d'affaires au mètre carré : 4 500 euros\*.

plantation de grandes surfaces, Jean-Jacques Salaun, ancien de Carrefour. Entouré d'une demi-douzaine de développeurs, le nouveau patron se mit au travail avec une mission claire : ouvrir un magasin en face de chaque H & M. Sans lésiner sur les moyens : pour 2005, par exemple, les directeurs de filiale dans le monde entier disposent d'un budget de 200 millions d'euros.



**ZARA**  
 Nationalité : espagnole.  
 Chiffre d'affaires 2004 : 3,8 milliards d'euros, dont 400 millions en France.  
 Nombre de magasins : 758, dont 85 en France.  
 Superficie moyenne des magasins : 1 000 m<sup>2</sup>.  
 Chiffre d'affaires au mètre carré : 5 000 euros\*.

Au mur de son bureau, Jean-Jacques Salaun a affiché une carte de France où il plante une punaise rouge à chaque ouverture. A terme, il vise 150 points de vente. Comme H & M...  
 « Cette surenchère a contribué à faire exploser les loyers commerciaux en France », constate Christian Dubois. Et à mettre au tapis plusieurs concurrents : Gap et Etam sont

dans le rouge, Manoukian a été vendu... Si Zara a pu relever aisément le défi du suédois, c'est grâce à un chiffre d'affaires record au mètre carré : 5 000 euros, selon les estimations de Morgan Stanley, contre 4 500 euros pour H & M. Sa recette ? Des collections à la pointe de la mode, fortement inspirées, pour ne pas dire copiées, des grandes marques de

luxé. Au siège d'Arteixo, en Galice, une équipe de 200 stylistes, soit le double de H & M, épluche les magazines de mode afin de repérer les hits mondiaux et de les reproduire. Comme cette robe Chloé aux bretelles torsadées l'hiver dernier, ou ce tailleur façon Gucci ceinturé à la taille cet été. Les modèles sont fabriqués en petites quantités : 15 000 pièces au maxi-

mum. Ainsi, ils ne restent que deux semaines en rayon contre un mois chez H & M. Ce qui favorise les achats d'impulsion.  
 Zara est aussi davantage à l'écoute de la clientèle. Un test en magasin suffit à s'en convaincre : les vendeuses (rémunérées en partie à la commission) viennent systématiquement proposer leurs services. Tout le contraire du personnel de H & M, cantonné au pliage et au rangement. Du coup, chez Zara, « les habituées finissent par nous connaître et n'hésitent pas à nous réclamer une veste ou un pantalon repéré dans un magazine », raconte un responsable de boutique. Illico, l'information remonte au siège. Si la demande est forte, l'ordre de production est donné : quatorze jours suffisent alors pour livrer le modèle en magasin, contre vingt chez H & M.

**Possédant ses propres usines, l'espagnol est le plus réactif**

Cette réactivité est l'autre point fort de la chaîne espagnole. Elle seule possède des usines, une vingtaine autour d'Arteixo, où elle réalise la moitié de sa production, le reste étant commandé auprès de sous-traitants. Les tissus sont coupés en interne par des machines dernier cri. Mais l'assemblage, qui demande beaucoup de main-d'œuvre, est confié à des ouvrières extérieures, réparties dans 250 ateliers de la région : parfois une simple machine à coudre dans un garage ou une salle à manger. « C'est le mode d'organisation trouvé par l'entreprise pour rester compétitive », explique Laurence-Anne Parent, consultante au cabinet Advancy. Une semaine plus tard, le vêtement revient chez Zara pour les finitions, l'emballage et l'expédition.

Suite page 44 ►

► Suite de la page 43

Pour répondre à la réactivité de l'espagnol, H & M, qui ne possède pas d'usines, joue à fond la carte des prix bas. Et lance chaque année ses 700 acheteurs sur les routes d'Asie et d'Europe de l'Est pour trouver les fournisseurs les moins chers. Résultat : ses prix sont jusqu'à 30% inférieurs à ceux de son rival. Prenez les must de la rentrée : le jupon en coton est à 19,90 euros chez H & M, contre 29,90 chez Zara. Idem pour le spencer style militaire : 29,90 euros contre 49,90. «Naturellement, les tissus sont de moins bonne qualité, les coupes et les détails moins soignés», remarque Géraldine Dufour-Lefebvre, styliste à l'agence Peclers Paris.

### Le salaire moyen chez Zara est 28% plus élevé que chez son rival

Pour gagner de l'argent avec des prix aussi bas, la firme suédoise, dont le siège social à Stockholm est d'une austérité toute luthérienne, a quasiment inventé la gestion low-cost. Depuis toujours, ses cadres sont priés de se déplacer en métro. Et ils doivent utiliser la compa-

gnie à bas coût EasyJet. Les employés, eux, se serrent la ceinture. En France, ils ont dû se mettre en grève un mois l'hiver dernier pour obtenir leur première augmentation générale. Pas de quoi flamber, au demeurant : leur salaire, en moyenne 7 euros l'heure selon la CGT, reste inférieur aux 9 euros versés par Zara. Au final, H & M peut afficher une rentabilité supérieure à celle de la maison mère de Zara : 11,5% contre 11% en 2004.

Le sens de l'économie du groupe suédois souffre cependant une exception : la publicité, dans laquelle il investit chaque année entre 3 et 4% de son chiffre d'affaires. Pour éviter d'apparaître comme un simple Tati, il s'est longtemps payé les services des plus célèbres top models, comme Naomi Campbell ou Claudia Schiffer. L'hiver dernier, l'enseigne a franchi un pas de plus, et créé une franche surprise, en recrutant Karl Lagerfeld. Le styliste vedette de Chanel lui a dessiné une minicollection : T-shirt à 14,90 euros, robe chausable à 79,90 euros, veste pailletée à 99 euros... «Le jour J, des centaines de clientes faisaient la



queue devant la porte», se souvient une vendeuse du boulevard Haussmann. Bousculades, crépages de chignons : les mêmes scènes se sont reproduites partout en Europe, où les ventes ont bondi de 24% en un mois. En novembre, H & M renouvellera l'opération avec la styliste Stella McCartney.

Ce battage médiatique n'est pas le genre de Zara, qui ne fait jamais de pub et préfère investir dans ses boutiques. «Ce sont elles qui portent notre image», explique Jean-Jacques Salaun, le directeur de la filiale fran-

çaise. D'où le soin apporté à leur aménagement intérieur. Une vingtaine d'architectes testent en permanence mobilier et éclairage dans un magasin pilote en Espagne. Selon les estimations de l'architecte d'intérieur Gérard Barrau, premier spécialiste français de l'aménagement de boutiques, la décoration d'un Zara reviendrait 20% plus cher que celle d'un H & M (lire l'encadré). Sans compter les vitrines, conçues au siège par une quinzaine d'étalagistes avant d'être fidèlement reproduites dans chaque magasin.

Déjà présentes dans la plupart des grandes villes d'Europe, les deux chaînes cherchent aujourd'hui des relais de croissance. H & M teste des concepts sur des surfaces plus petites, entre 200 et 700 mètres carrés : des «Young concept stores» pour les 15-25 ans, des magasins pour hommes, des H & M Beauty pour la lingerie et les cosmétiques. De son côté, Zara s'est diversifié dans le linge de maison avec Zara Home, inspiré d'Armani Casa. Mais la vraie bataille se joue désormais aux Etats-Unis, où H & M compte 75 unités et Zara 16. Et en Asie, où la chaîne espagnole a ouvert 21 points de vente, dont un vaisseau amiral à Hong Kong. Son pari : raffer les bons emplacements et s'imposer avant que le suédois ne débarque à son tour.

Caroline Michel ♦



Capital, septembre 2005

### Questions

1. Quelle est la stratégie adoptée par H&M pour concurrencer l'enseigne Zara ?
2. Comment procède-t-elle pour réduire ses coûts ?
3. Quels sont les intérêts d'un tel choix stratégique ?

**Réponses**

1. Pour concurrencer l'enseigne Zara, la société H&M a adopté une stratégie de domination par les coûts en vendant des vêtements à bas prix.
2. Pour pouvoir proposer de tels prix, H&M joue sur la qualité des tissus (utilisation de matières de moyenne qualité), va se fournir dans des pays offrant des prix bas (Asie et pays de l'est), propose des coupes moins soignées, verse de faibles salaires, n'accorde pas d'avantages à ses cadres (ceux-ci ne possèdent pas de voiture de fonction, circule en transport en commun et utilise les compagnies aériennes low cost (à bas prix)).
3. Le choix d'une telle stratégie offre différents atouts tels que :
  - L'augmentation des parts de marché donc des ventes,
  - La suppression des concurrents dont les coûts sont supérieurs,
  - L'obtention des marges bénéficiaires plus importantes ce qui permettra de développer l'innovation,
  - La rentabilité et l'augmentation de sa capacité d'autofinancement.

**B. LA STRATÉGIE DE FOCALISATION**

La stratégie de focalisation ou encore de concentration peut prendre deux formes : la stratégie de niche ou de créneau. Ces dernières s'adressent à un segment particulier, en termes de produit ou de clientèle.

L'entreprise concentre ses moyens sur un segment particulier ce qui lui permet d'obtenir un avantage concurrentiel (en passant par la différenciation et/ou par la domination des coûts). Cette stratégie est appropriée aux PME car elle n'a pas d'effet de taille.

Stratégie de niche	Stratégie de créneau ou de concentration
<p>Elle s'applique à un produit particulier et se concentre sur un segment étroit de la demande à l'abri des concurrents.</p> <p><i>Exemple : La firme américaine Pepsi a sorti un nouveau produit, un mélange de Cola sans sucre et de café, baptisé Cappuccino.</i></p>	<p>Elle porte sur une clientèle spécifique. Cette stratégie est généralement pratiquée par les petites entreprises en raison de leurs ressources limitées.</p> <p><i>Exemple : Maybach (marque de prestige du groupe Daimler-Chrysler) vise une clientèle fortunée.</i></p>

Les stratégies de niche et de créneau correspondent à des spécialisations sur des marchés qui sont peu concurrentiels parce qu'ils présentent des particularités trop marquées et trop limitées pour attirer de nombreuses entreprises.

Elles sont généralement associées.



Par **Dominique Turpin**

Professeur de marketing et codirecteur du Program for Executive Development à l'IMD de Lausanne

**STRATÉGIE** CHAQUE MOIS, L'ANALYSE D'UN CAS EXEMPLAIRE

# Le sauvetage miraculeux de Ducati

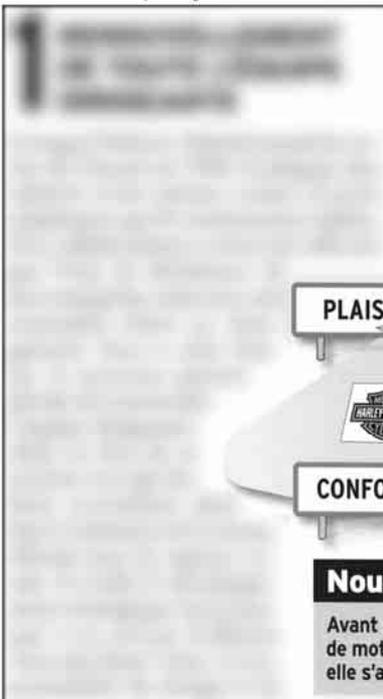
Cette marque italienne mythique était à deux doigts de la sortie de route. Mais son nouveau propriétaire l'a fait revenir dans la course. Grâce à un plan en six volets.

**U**ne entreprise qui prend l'eau de toutes parts. Voilà, au propre comme au figuré, sur quoi le fonds de capital-risque américain TPG (Texas

Pacific Group) met la main lorsqu'il rachète les motos Ducati en 1996. A l'image du toit de son usine de Bologne qui fuit en plusieurs endroits, rien ne va plus pour le constructeur italien : la légendaire qualité de ses machines n'est plus qu'un lointain souvenir, les ventes ne cessent de dégringoler et le département marketing n'a pas la moindre stratégie à proposer pour faire redémarrer le moteur. La fin de Ducati semble si proche que les fournisseurs menacent de stopper les livraisons de pièces détachées s'ils ne sont pas payés d'avance. Quant au moral des troupes, il touche le fond.

Il ne faudra pourtant que quelques mois à un Italien nommé Federico Minoli pour sauver Ducati de la noyade. Depuis la nomination en 1996 de cet ancien consultant de Bain & Company au poste de PDG, l'entreprise affiche une croissance moyenne de ses ventes de plus de 20% par an. Plus fort encore, son bénéfice (ebitda) connaît lui aussi des progressions annuelles à deux chif-

fres. Explication : «Il signore Minoli» a réussi à transformer rapidement cette entreprise de mécanique en une société de divertissement fondée sur la passion d'une marque. Voici, en six étapes, comment il s'y est pris.



En collaboration avec l'université de Lausanne,  
l'International Institute for Management Development. [www.imd.ch](http://www.imd.ch)



Le lancement de la gamme de modèles «confort» de Ducati est une réponse à la demande croissante des consommateurs pour des motos plus faciles à piloter et plus adaptées à un usage quotidien. Cette stratégie vise à élargir le portefeuille de produits de la marque et à attirer un public plus large.

## 2 ÉVALUATION DE LA POSITION ACTUELLE DE LA MARQUE

La position actuelle de la marque Ducati sur le marché des motos est analysée en fonction de ses segments «performance» et «moto fonctionnelle». Cette analyse permet d'identifier les opportunités de croissance et les défis à relever pour maintenir la pertinence de la marque.

La stratégie de lancement de la gamme «confort» de Ducati est basée sur une analyse approfondie du marché et des besoins des consommateurs. Cette approche vise à créer une offre de produits innovante et compétitive, capable de répondre aux attentes d'un public plus diversifié.

## 3 LANCEMENT D'UNE GAMME DE MODÈLES TYPÉS «CONFORT»

Lorsque le fonds de capital-risque américain TPG rachète Ducati, la marque est présente sur les segments «performance» et «moto fonctionnelle» (voir le graphique ci-contre). A l'opposé de Harley-Davidson, qui préfère jouer à fond la carte plaisir. Tout en maintenant le positionnement traditionnel de Ducati. Minoli ne veut plus qu'elle reste confinée sur cette niche. A l'instar des japonais, qui parviennent à toucher à peu près tous les publics grâce à une gamme très large de produits, la firme italienne se met à fabriquer des modèles plus confortables. Un virage à 90 degrés qui permet à Ducati d'entrer sur un ►►►



### Nouvelle publicité

Baptisée Ducati People, la nouvelle campagne joue sur le passé glorieux de la marque en course, tout en présentant des modèles moins typés «performance».

STRATÉGIE

## Des Ducati sont apparues dans Matrix, un joli coup de pub !



►►► nouveau créneau en plein essor, le «sport touring» (des motos pour les trentenaires fans de vitesse qui recherchent le confort afin d'accomplir de longs parcours). L'entreprise lance aussi des modèles susceptibles de plaire aux femmes qui s'intéressent aux courses de vitesse tout en aspirant à s'afficher avec des motos orientées plaisir.

**4** **STRATÉGIE**

**5** **STRATÉGIE**

**6** **STRATÉGIE**

### **Questions**

1. En quoi l'entreprise Ducati a-t-elle adopté une stratégie de niche et de créneau ?
2. Pourquoi l'entreprise a-t-elle décidé d'élargir sa gamme de motos ?

### **Réponses**

1. Au départ l'entreprise Ducati était présente sur les niches suivantes « la performance » et « moto fonctionnelle » puis le nouveau propriétaire voulant toucher un plus large public a décidé d'élargir sa clientèle et s'est mis à fabriquer des modèles plus confortables : « le sport touring » destiné à des fans de vitesse trentenaires.
2. Pour remonter la pente l'entreprise Ducati a élargi sa gamme de produits. Ne voulant pas se limiter aux niches « performance » et « moto fonctionnelle » elle décide d'étendre ses offres et de se lancer dans un nouveau créneau : « le sport touring » qui sont des motos destinées aux trentenaires fans de vitesse qui recherche le confort afin d'accomplir de longs parcours.

## **C. LES OPTIONS STRATÉGIQUES DÉFENSIVES**

Dans certain cas l'entreprise, suite à un mauvais choix stratégique ou un contexte économique difficile, se voit dans l'obligation d'adopter une stratégie de spécialisation qui l'amènera soit à se recentrer sur son métier, soit à abandonner certaines activités pour pouvoir survivre.

Cette spécialisation pourra prendre trois formes :

### **1. La stratégie de recentrage**

Elle consiste pour l'entreprise à se désengager de certaines activités que l'on peut qualifier d'annexes pour se recentrer sur le métier de base. Elle peut faire suite à une stratégie de diversification tout en s'opposant à elle.

*Exemple*

## DOCUMENT 3

Electroménager

# Electrolux poursuit son recentrage

En se séparant de ses activités d'équipement du jardin, le suédois continue sa restructuration et renforce sa position dans l'indoor grand public et professionnel.

La fusion des deux géants américains de l'électroménager Whirlpool et Maytag – la date du mariage a été confirmée par les intéressés pour le premier trimestre 2006 – n'est pas étrangère à la décision du groupe suédois de revoir son organisation. En choisissant de se séparer d'ici à juin prochain de son activité outdoor (tondeuses, tronçonneuses, cisailles et autres équipements de jardin), le fabricant d'électroménager entend se recentrer sur son cœur de métier : les produits blancs de grande consommation (74% de son activité) et les solutions professionnelles pour la blanchisserie et la restauration-hôtellerie (6% de son chiffre d'affaires).

## LES TROIS AXES MAJEURS

- > **Le repositionnement** autour de marques phares.
- > **La cession** des activités hors électroménager.
- > **Une réorganisation** intensifiée de l'outil industriel.



**RESSERREMENT.** Ligne de lave-vaisselle, à Vallenoncello-Pordenone, en Italie. Electrolux entend désormais privilégier les produits blancs de grande consommation et les solutions professionnelles pour la restauration et la blanchisserie.

MARION DEYE

*L'Usine Nouvelle*, n° 2996, 9 février 2006

## **2. La stratégie de dégage ment**

Qualifiée aussi de désengagement ou encore de désinvestissement stratégique, elle implique la vente d'une partie des activités pour sortir d'un marché qui n'est pas assez rentable ou qui ne procure aucune perspective d'évolution.

### *Exemple*

Vente par Adidas, en octobre 2006, du fabricant de matériel de ski Salomon (qui connaît de grosses difficultés financières) au Finlandais Amer Sport (le n° 3 mondial de ski).

## **3. La stratégie de survie**

Elle a pour objectif de redresser l'entreprise en difficulté en réduisant les coûts. Pour cela l'entreprise effectuera un certain nombre de licenciements et se détachera des pôles déficitaires.

### *Exemple*

Pour faire face à ses difficultés, le premier constructeur mondial d'automobiles General Motors a appliqué une politique de rabais la plus forte de son histoire, fermé neuf usines et licencié 30 000 salariés.

Parmi ces trois stratégies, seule la stratégie de recentrage correspond strictement à une démarche de spécialisation.

Ces stratégies sont intéressantes pour des entreprises dont le produit est situé en fin de cycle de vie et pour celles qui ne disposent pas d'avantage concurrentiel ou qui ont des problèmes de financement. Cependant elles présentent des limites car il est parfois difficile de trouver un acquéreur et l'entreprise risque d'être confrontée à une résistance sociale par crainte de restructuration et de réduction d'emploi.

# **II. LA DIFFÉRENCIATION**

## **A. DÉFINITION**

Elle permet de particulariser ses produits ou services pour les distinguer de ceux des concurrents.

Il s'agit de faire en sorte qu'une différence concernant le produit permette de faire accepter par le marché un prix supérieur à celui pratiqué par les concurrents.

Pour que la différenciation soit un succès, il faut qu'elle soit significative pour les clients. Pour pouvoir faire face à la concurrence, elle doit être réelle.

DOCUMENT 4

Jean-Noël Kapferer

Professeur à HEC

# “Les marques ne peuvent plus se reposer sur leur notoriété”

Montée du hard discount, infidélité des consommateurs... Les industriels de la grande conso ont du souci à se faire. L'analyse d'un gourou du marketing.

**E**n ce marketing marketing des médias, les marques ont du souci à se faire. Jean-Noël Kapferer, spécialiste des marques à HEC, nous explique pourquoi d'après son dernier livre, *Les marques ne peuvent plus se reposer sur leur notoriété*. Selon lui, tout le monde est en train de se réveiller. Les marques de grande consommation ont du souci à se faire. Et c'est pas simple, car les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants. Ils ne se contentent plus de la notoriété de leur marque, ils veulent en savoir plus. Ils veulent en savoir plus sur les valeurs de leur marque, sur les actions de leur marque. Ils veulent en savoir plus sur les personnes qui travaillent pour leur marque. Ils veulent en savoir plus sur les produits de leur marque. Ils veulent en savoir plus sur les services de leur marque. Les marques de grande consommation, nous dit Kapferer, ont du souci à se faire. Elles ont du souci à se faire sur les valeurs de leur marque, sur les actions de leur marque, sur les personnes qui travaillent pour leur marque, sur les produits de leur marque, sur les services de leur marque. Elles ont du souci à se faire sur tout ça.

**INDUSTRIELS** : Dans beaucoup de pays, les marques de grande consommation souffrent en ce moment en effet. Que leur arrive-t-il ?

**J.N.K.** : Elles souffrent surtout de la perte de leur pouvoir de persuasion au même temps. La première est qu'il y a eu une infidélité des consommateurs. Les consommateurs ne sont plus aussi fidèles qu'ils l'étaient. Ils ne se contentent plus de la notoriété de leur marque, ils veulent en savoir plus. Ils veulent en savoir plus sur les valeurs de leur marque, sur les actions de leur marque, sur les personnes qui travaillent pour leur marque, sur les produits de leur marque, sur les services de leur marque. Ils veulent en savoir plus sur tout ça.

**"Il ne suffit plus d'avoir un bon produit au bon prix, il faut**



**le positionnement haut de gamme est de plus en plus difficile à tenir pour un produit de grande consommation.**"

**Auriez-vous conseillé au groupe Danone de copier le modèle économique de Cristaline? On peut penser qu'avec ses moyens il n'aurait fait qu'une bouchée de ce petit concurrent...**

**J.-N. K. :** Non, car il ne suffit plus aujourd'hui de proposer un bon produit à un bon prix pour vendre. Il faut aussi le faire référencer par les géants de la distribution. Or ceux-ci n'auraient pas accepté facilement de mettre une copie de Cristaline, même signée Danone, dans leurs linéaires. Tout simplement parce qu'elle ne leur aurait rien apporté de nouveau. Les Carrefour, Auchan et autres Leclerc cherchent des produits innovants pour se différencier les uns des autres, pas des copies. Pour cette raison, le pari du Virgin Cola était perdu d'avance. Richard Branson aurait pu descendre la 5<sup>e</sup> Avenue tout nu sur un char Patton, il n'y aurait rien changé : son produit était trop banal pour intéresser les distributeurs. Ils ont refusé de lui accorder la place qu'il fallait pour exister face à Coca et Pepsi.

*(The rest of the page contains blurred text from a newspaper article.)*

Management, novembre 2005

**Question**

Quelle est la raison de l'échec du produit lancé par Virgin ?

**Réponse**

Le produit « Virgin Cola » créé par Virgin n’a pas obtenu le succès escompté car il était trop banal et n’apportait aucun intérêt réel capable de faire face à des concurrents comme Pepsi et Cola.

**La différenciation peut prendre différents aspects tels que :**

- le produit (performance, esthétique, conditionnement, design, conformité, durabilité, fiabilité, facilité à réparer) (ex. : plusieurs constructeurs hauts gammes comme BMW, Mercedes, Audi proposent de personnaliser votre auto pour qu’elle ne ressemble à aucune autre. On peut choisir la qualité du cuir, le détail des coutures, les ajouts de boiseries ou de tissus),
- la marque,
- les services d’accompagnement (ex. : Le SAV fourni par Darty),
- l’image (symboles, supports imprimés et audiovisuel),
- le délai de livraison (ex. : la Redoute offre une livraison en 48 heures),
- Le réseau de distribution (ex. : par la vente à domicile, la lingerie Charlotte s’inspire du système Tupperware).

**B. COMPÉTENCES NÉCESSAIRES**

Pour cela l’entreprise se doit d’innover, d’être créative, de maîtriser la technologie, de connaître et d’anticiper les besoins des consommateurs, d’être capable de communiquer pour convaincre les clients et d’avoir une bonne maîtrise des circuits de distribution.

**C. EFFETS DE CETTE STRATÉGIE**

Avantages	Limites
Dispose d’un produit unique (donc pas de comparaison directe avec un concurrent) ; Bénéficie d’un monopole sur le marché ; Les clients seront disposés à payer plus car ils pourront disposer d’un produit unique, avoir un avantage supplémentaire, ce qui permettra de faire des marges unitaires plus importantes, de fidéliser la clientèle ; Réalisation d’effet de synergie.	Incapacité de convaincre ; Banalisation ou imitation de la différenciation Refus d’achat du client qui peut considérer les prix proposés trop élevés.

Trois des options stratégiques étudiées précédemment sont classées dans la théorie des stratégies génériques de **M. Porter** (1982). Dans cette théorie, M. Porter considère qu’une entreprise qui désire acquérir un avantage concurrentiel durable doit développer l’une de ces trois stratégies.

Chacune de ces stratégies est le croisement entre deux éléments qui sont :

- *Avantage concurrentiel* (l’entreprise propose des produits différenciés ou est le leader dans son métier),
- *Cible* (l’entreprise vise un marché entier ou un segment spécifique).

		Avantage stratégique	
		L’avantage repose sur la différenciation	L’avantage repose sur le coût
Cible	Marché global	Différenciation	Domination globale par les coûts
	Une partie du marché	Concentration	

CAS D'ENTREPRISE

# Les ristournes très rentables de Nespresso

Avec ses offres promotionnelles réduisant les prix de ses machines à expresso, Nestlé capture de nouveaux clients pour ses capsules de café... vendues, elles, à prix d'or.

**U**ne idée de cadeau pour la fête des Mères? Ne cherchez plus. Les machines à expresso – dans lesquelles il suffit d'insérer une «dosette» de café pour se préparer un petit noir à l'italienne – voient leurs prix baisser. Pour célébrer les mamans, Nespresso, la marque du groupe Nestlé, rembourse actuellement 50 euros pour l'achat de l'un des 23 modèles de sa gamme. Si vous êtes prêt à offrir le plus luxueux (1 749 euros), cela n'allègera votre facture que de 3%. Mais si vous optez pour le premier prix (179 euros), la réduction friserait les 30%!

**Rabais à gogo.** Inutile de vous précipiter dans un point de vente, le temps ne presse pas : cette opération spéciale fête des Mères est valable du 15 mai au 2 juillet. Au pire, vous vous rattraperez à Noël : l'an dernier, dès le 15 novembre, Nespresso offrait une ristourne de 80 euros (et jusqu'à 100 euros pour tout acheteur parrainé par un autre client), elle aussi valable sur tous ses percolateurs. «Nous en avons vendu plusieurs milliers, pas loin des niveaux de vente des appareils photo numériques», se souvient David Schwarz, directeur de marché au Printemps.

Si le groupe suisse se livre à de telles offres promotionnelles, ce n'est pas pour brader un produit qui se serait banalisé : l'objet, même s'il est à la mode, n'a pas encore conquis le très grand public. Paradoxalement, la baisse des prix vise à préserver des

marges dignes d'un produit de luxe. Car Nespresso applique tout simplement au café la stratégie dite des «consommables», utilisée à l'envi par les fabricants d'imprimantes ou de rasoirs : l'appareil de base est plutôt bon marché, mais le fabricant se rattrape du côté des recharges (la dosette de café au lieu de la cartouche d'encre ou de la lame de rasoir), avec des factures plutôt salées. Et la méthode paie : l'an dernier, avec un chiffre d'affaires de 390 millions d'euros en hausse de 30%, la marque (leader du secteur devant Krups et De'Longhi) a vu sa part du marché de l'expresso bondir de 21,2% à 30,7%, selon une étude du cabinet GFK. Quant au 1,6 million de clients dans le monde, ils achètent de la dosette à tour de bras : les ventes augmentent de 30% par an depuis cinq ans.

**Climat concurrentiel.** Cette nouvelle source de profit (hors expresso, le marché du café recule depuis plus de dix ans), Nestlé l'a préparée de longue date. Dès le début des années 1970, l'inventeur du café instantané a réfléchi à différentes pistes pour innover dans ce domaine. «Il fallait trouver autre chose que le café moulu», explique Jean-Paul Le Roux, directeur gé-

néral de Nespresso France. Après quinze ans de recherches, la première machine à dosettes a été commercialisée en Suisse en 1986.

Longtemps seule sur ce créneau, la marque a été récemment rattrapée. Maison du Café (groupe Sara Lee) a débarqué sur le marché il y a trois ans avec Senseo, une cafetière à 69 euros qui produit un café filtre mousseux à l'aspect d'expresso. Kraft Foods (marques Carte Noire et Jacques Vabre) a fait son entrée il y a six mois avec Tassimo (129 euros), une machine à boissons chaudes qui, outre un expresso (avec une dosette filtre), produit du thé et du chocolat. Il faut aussi compter avec les





**Jusqu'à 56%**  
de réduction sur le prix  
d'une machine

**20%**  
de marge sur  
les capsules

**Prix de la machine  
d'entrée de  
gamme avec  
la réduction**

Année	Prix (€)
1998	220
2005	79

En sept ans, le plafond de réduction est passé de 15% à 56% du prix du modèle d'entrée de gamme (250 euros en 1998, 179 euros aujourd'hui).

financière de cette ampleur», reconnaît Jean-Paul Le Roux. Malin, Nespresso : ses tarifs hors promos restent parmi les plus élevés du marché, ce qui préserve sa réputation de haut de gamme. Mais, en réalité, «le client accède à une marque prestigieuse pour un prix équivalent, voire inférieur, à ceux des concurrents : c'est bien joué», salue Bruno Botton, directeur international de la «thématique marque» au cabinet Research International. Pari réussi : plus de 40% des machines à expresso vendues pendant la période de Noël sont des Nespresso.

Si elle sacrifie les bénéfices réalisés sur les ventes d'appareils, la marque ne cède rien, en revanche, sur les tarifs de ses dosettes. Deux mois après son offensive de Noël dernier, Nespresso les a même augmentées de près de 7%, le premier prix passant de

percolateurs Magimix ou De'Longhi, qui fonctionnent avec des dosettes ESE (Easy Serving Espresso) vendues en supermarché, qui talonnent aujourd'hui Nespresso.

**Offensive financière.** Dans cet environnement très concurrentiel, la filiale de Nestlé a mis en place sa stratégie tarifaire dès 1998. A l'époque, la première remise pratiquée à l'occasion de la fête des Mères était au maximum de 15% (200 francs offerts alors que le modèle le moins cher valait 1 640 francs). En 1999 et 2000, les clients ont eu droit à des cadeaux. Mais c'est l'année dernière que les promotions sont vraiment devenues agressives, ramenant la machine d'entrée de gamme à 79 euros au lieu de 179 euros, soit 40% de moins que la Tassimo de Kraft, à 129 euros. «C'était la première fois que nous lançions une offensive

29 à 31 centimes d'euro pièce. Aujourd'hui, ses capsules sont vendues 22% plus cher que celles de Kraft et 90% plus cher que celles de Sara Lee. Une ruse qui fait de Nespresso l'unité la plus rentable de Nestlé : sur ces dosettes, la marque réaliserait une marge supérieure à 20%, plus proche des moyennes en vigueur dans le secteur du luxe que de celles généralement constatées dans l'agroalimentaire (autour de 10%). Pour pousser la comparaison plus loin, les capsules de Nespresso ne sont vendues que dans ses points de vente exclusifs, alors qu'on trouve les produits concurrents dans les grandes surfaces (lire l'encadré ci-contre).

Management, juin 2005

### Questions

1. Quelle a été la première stratégie appliquée par l'entreprise Nestlé pour faire face à ses concurrents ?
2. Pourquoi a-t-elle opté pour une autre stratégie ? Laquelle ?
3. Comment fait-elle pour récupérer ses marges financières ?

### **Réponses**

1. Avec sa marque Nespresso, la marque du groupe Nestlé a été le premier à commercialiser une machine à dosette (en 1986). Elle a donc opté pour une stratégie différenciation
2. Longtemps seule sur ce créneau, la marque a été rattrapée par des concurrents comme Maison du Café (groupe Sara Lee) avec Senseo ou Kraft Foods (marque de Carte noire et Jacques Vabre) avec Tassimo. Elle a choisi d'offrir des promotions en proposant des prix plus faibles donc plus attractifs pour les clients (remboursement de 50 e sur l'achat).
3. Pour récupérer cette perte financière, elle se rattrape sur le prix des dosettes qui sont vendues uniquement dans des points de vente spécifiques ou sur Internet.

## **III. LA DIVERSIFICATION**

### **A. DÉFINITION**

La stratégie de diversification que l'on qualifie aussi de croissance latérale ou conglomérale repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines d'activités. Elle concerne à la fois le développement de l'entreprise vers de nouveaux produits ou de nouveaux clients, et l'utilisation de nouvelles matières ou de nouvelles techniques (fabrication en série ou en continu).

### **B. LES FORMES DE DIVERSIFICATION**

#### **1. La diversification concentrique**

Elle consiste à produire de nouveaux produits ayant une relation avec la production déjà existante (sur le plan du marketing ou technologique). Ces produits sont en principe destinés à de nouvelles couches de clientèle.

##### *Exemple*

En créant le Boester, un roadster moins cher que ses modèles classiques, Porsche a su séduire une nouvelle clientèle, plus jeune, sans porter atteinte à sa réputation.

#### **2. La diversification horizontale**

Elle a pour but d'introduire de nouveaux produits destinés à satisfaire la clientèle actuelle, même si ceux-ci peuvent n'avoir aucun rapport avec ceux de la gamme existante sur le plan de la technologie.

##### *Exemple*

Bulgari (un des leaders dans les bijoux de luxe) s'est mis à proposer des montres, parfums, accessoires, lunettes à sa griffe.

#### **3. La diversification par conglomérat**

Une entreprise produit de nouveaux produits n'ayant aucun rapport avec ce qu'elle fabrique. Ceux-ci étant destinés à une nouvelle clientèle.

*Exemple*

Le groupe Accor possède différents métiers tels que l'hôtellerie qui va de l'économique (Formule 1) au haut gamme (Sofitel), les voyages (l'agence de voyage : Carson Wagon-lit), la restauration (Courtepaille), le jeu (casinos) ou encore l'offre de tickets restaurant,...

Cette diversification lui permet d'offrir diverses prestations et de toucher un large public.

À cette classification s'ajoute celle établie par **Igor Ansoff** (diversification horizontale, verticale et concentrique) ou encore celle de **Détrié et Ramanantsoa** qui répartissent les stratégies de diversification en quatre catégories (diversification de placement, de redéploiement, de survie et de confortement).

*Question*

Quels sont les opportunités et les risques de la stratégie de diversification ?

*Réponse*

<b>Opportunités</b>	<b>Risques</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Acquisition et maîtrise de nouvelles technologies et de nouveaux métiers ;</li><li>- Répartition des risques ;</li><li>- Rentabilité ;</li><li>- Assurance d'une croissance future ;</li><li>- Faire face aux contraintes (si le métier est en phase de maturité ou de déclin on doit accéder à de nouveaux métiers) ;</li><li>- Placer un excédent de liquidité dans de nouveaux métiers qui peuvent compléter les anciens ;</li><li>- Profiter de nouvelles opportunités.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Position concurrentielle difficile à maintenir ;</li><li>- Coûts élevés (des investissements, de l'innovation) ;</li><li>- Dispersion des compétences ;</li><li>- Risque d'échec de la nouvelle activité ;</li><li>- Rigidité ;</li><li>- Dépassement des compétences ;</li><li>- Risque d'investir dans un mauvais secteur.</li></ul>

La stratégie de diversification est porteuse de nombreux avantages mais n'est pas toujours adaptée à toutes les entreprises.

CAS D'ENTREPRISE

# NRJ dans les télécoms : une extension de marque gonflée !

Le pionnier de la radio libre se lance dans la téléphonie mobile avec un objectif ambitieux : profiter de sa notoriété chez les jeunes pour devenir leur opérateur de référence.

**P**our connaître le numéro de mobile de Jean-Paul Baudecroux, il suffit de le lui demander. Le fondateur de NRJ se fait un plaisir de le révéler en toute occasion. «06 06 JPB JPB, lance-t-il en exhibant un Samsung dernière génération. Deux fois mes initiales. Pas mal, non ?»

Effectivement. Et vous pouvez vous aussi obtenir ce petit privilège. Le patron de la première radio de France a en effet lancé, le 2 novembre dernier, NRJ Mobile, un opérateur sans réseau propre (il loue une partie de celui de SFR) qui a fait de la personnalisation gratuite du numéro un des fers de lance de son offre. Par exemple, 06 06 58 54 36 équivaut à 06 06 JULIEN en tapant les lettres du prénom sur les touches du téléphone. Un détail sans grand inté-

rêt ? Pas pour les 15-24 ans, le cœur de cible de NRJ. Car, en se diversifiant dans les télécoms, le pionnier de la radio libre veut réussir une extension de marque cohérente avec ses autres activités, toutes orientées vers les moins de 25 ans. «Notre ambition est de devenir leur opérateur de référence, résume Jean-Charles Mathey, le président du directoire de NRJ Group. Plus proche d'eux que SFR, Bouygues et Orange.»

Pour cela, le nouvel opérateur a décidé de prendre le contrepied des trois leaders. Par exemple en limitant son offre aux cartes prépayées (de 5 à 30 euros) et aux packs téléphone + carte (de 89 à 369 euros). Pas question de forfait pour l'instant. «Le prépayé est la meilleure porte d'entrée pour nous, assure Pierre-Henri Medan, directeur général de NRJ Mobile. Simple, clair et sans engagement, il correspond aux besoins de notre cible.»

**Communauté NRJ.** «Un bon choix, confirme Nicolas Gindre, analyste chez Kepler Equities. Ce marché est sous-exploité par les trois majors.» Dans la même logique de différenciation, NRJ a décidé que ses cartes seraient utilisables sans limite de durée, une révolution dans le prépayé. Autres petits plus destinés à plaire aux jeunes : des téléphones et services 3G disponibles immédiatement (NRJ Mobile est le seul opérateur sans réseau à en proposer), un SMS offert pour chaque appel de plus d'une minute ou encore le NRJ Sound, un son 3D breveté pour mieux profiter de la musique sur son mobile.

Cette offre plutôt haut de gamme explique pourquoi le groupe ne s'est pas engagé dans une guerre des prix, comme Tele2 ou Debitel. Ce qui ne l'empêche pas de se montrer généreux envers la «communauté NRJ». Ainsi, lorsqu'ils s'appellent entre eux, ses abonnés paient la communication presque deux fois moins cher que le tarif de base (35 centimes la minute, contre 55 centimes ; 6 centimes le SMS, contre 12 centimes). «On ne voulait pas devenir un simple opérateur low-cost, sans valeur ajoutée par rapport à la concurrence», commente Pierre-Henri Medan.

**Groupe multicanal.** Cette valeur ajoutée, NRJ Mobile va aussi la chercher dans l'interaction entre les différents médias du groupe. «Le téléphone étant désormais un baladeur numérique, l'idée est de permettre à nos abonnés de rester connectés en permanence avec l'univers NRJ», explique Roberto Ciurleo, directeur de la programmation et de la marque. Ces derniers bénéficient d'un abonnement illimité à la chaîne télé NRJ12 sur leur téléphone pour 2 euros par mois, au lieu de 25 centimes la minute avec les autres chaînes. Et pour 15 centimes la minute, ils peuvent écouter sur leur portable des programmes audio dérivés de la radio, centrés sur leur type de musique préféré (hits, rap, R'n'B, pop-rock). Ou encore acheter un des 500 000 titres disponibles, à 2 euros pièce, sur la plateforme de téléchargement NRJ.

«Nous sommes désormais un groupe multicanal, résume Jean-Paul Baudecroux. Entre la radio, la télé et le téléphone, NRJ touche 24 millions de personnes par semaine.» Bref, place à la convergence. Un vocable qui rappelle les lubies d'un autre patron à trois initiales. «JPB fait du J2M avec cinq ans de

Jean-Paul Baudecroux, fondateur de NRJ, ne se lance pas dans la téléphonie mobile pour jouer les seconds couteaux.



PHOTOS : GLOBE PIX - DR



451118180 Page 3/10/2007 14:14:14 - 100.0%

**1 million**  
de clients visés  
d'ici à 2008

**30 millions**  
d'euros d'investissement sur les trois  
prochaines années

**15-24 ans**  
Sa tranche d'âge  
de prédilection



de sa base clients, à la différence de la plupart de ses rivaux, qui se contentent, tel M6 Mobile, de coller leur marque à un service sous-traité par Orange, SFR ou Bouygues. Si NRJ Mobile quittait le réseau de SFR, il pourrait donc emporter sa base de données avec lui.

**Puissance de frappe.** Côté distribution, l'opérateur joue aussi la nouveauté. Bien sûr, il a conclu des accords classiques avec Carrefour, Darty et les boutiques Avenir Telecom, mais il se distingue en faisant aussi distribuer son offre, pour la première fois en France, par un réseau bancaire, le Crédit mutuel-CIC. La banque, actionnaire à 10% de NRJ Mobile, en commercialise déjà les offres dans ses 5 000 agences et permet même le rechargement des cartes via les distributeurs automatiques de billets.

Malgré tous ces atouts, le succès n'est pas garanti. La première radio de France devra prouver sa légitimité sur un marché complexe et très éloigné de son métier. Signe que rien n'est gagné, NRJ Mobile n'a obtenu que 35% de remise sur le prix de gros des communications achetées à SFR. A titre de comparaison, au Royaume-Uni, Virgin Mobile profite d'un rabais de 65%. Mais NRJ entend s'appuyer sur son point fort, sa marque, qui jouit d'une notoriété de 94% chez les moins de 25 ans. «Grâce à sa très forte image, l'anglais Virgin Mobile a conquis 5 millions d'abonnés en à peine cinq ans», rappelle Henri Tchong, associé spécialiste des télécoms au cabinet de conseil Bearing Point. Le groupe NRJ compte aussi sur la puissance de frappe de ses médias pour mettre sa filiale sur les bons rails : ses pubs sont omniprésentes sur NRJ, NRJ 12 et NRJ.fr. Enfin, des équipes de démonstrateurs écumant les sorties de lycées des 107 plus grandes villes de France pour faire découvrir le nouveau service, et 5 000 animations sont prévues chez les distributeurs.

De quoi menacer les trois majors du mobile ? La réponse tient en un chiffre. Depuis que NRJ a annoncé il y a un an qu'il allait devenir leur concurrent, Bouygues, SFR et Orange ont divisé par deux leurs investissements publicitaires sur la célèbre radio. Pas très sport ! ■

**Vincent Lamigeon**

retard, rigole un spécialiste des télécoms. Sauf qu'aujourd'hui la technologie permet cette fameuse convergence.»

**Quatrième mousquetaire.** Il est donc clair que NRJ ne se lance pas dans la téléphonie pour jouer les seconds couteaux. Elle affiche même de bien plus grandes ambitions que les autres opérateurs sans réseau (M6 Mobile, Universal Mobile, Tele2, Debitel, Breizh Mobile, The Phone House...). Son objectif est d'atteindre 1 million d'abonnés et 250 millions d'euros de chiffre d'affaires dès 2008, en investissant 30 millions d'euros sur trois ans. Inaccessible en si peu de temps ? Pas sûr. «Grâce à la puissance de sa marque et à son expertise marketing, NRJ Mobile a les moyens de s'imposer comme le quatrième mousquetaire du marché français», estime Nicolas Gindre, de Kepler Equities.

Pour tenter d'occuper cette position de «plus grand des petits du secteur», NRJ se démarque totalement de ses concurrents directs. Première originalité : le nouvel opérateur est propriétaire

Management, janvier 2006

**Si votre marque est forte, déclinez-la !**



Pour n'avoir pas respecté ces mesures de prudence, Jati a perdu son identité. L'enseigne disposait d'un capital historique solide, d'un logo et d'un savoir-faire sur les petits objets pas chers, nouveaux ou étonnants. Mais en voulant se développer à la fois dans les lunettes, le mariage, les bombons, l'or et le voyage, elle a perdu sa crédibilité et s'est affaiblie. A privilégier la quantité, le distributeur n'a pas convaincu ses clients qu'il pouvait maîtriser des métiers aussi différents. Il s'est retrouvé en redressement judiciaire fin 2003.

Management, mai 2005

# La gamelle sans fin de Salomon

Innovations en panne, coûts trop élevés... Le bilan des huit années que le numéro 1 mondial du ski a passées dans le giron d'Adidas n'est pas brillant. Remonter la pente va être dur.

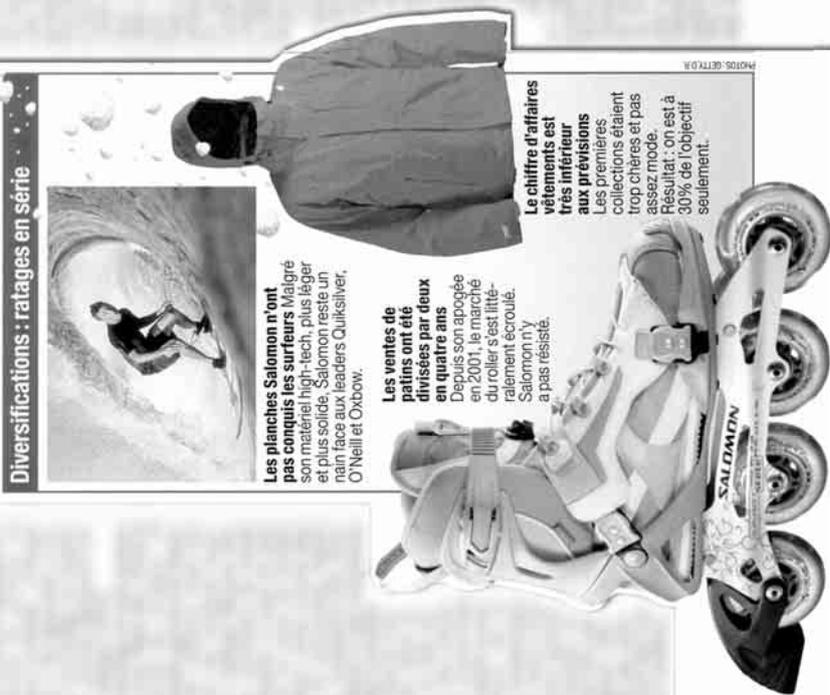


**Diversifications : ratages en série**

**Les planches Salomon n'ont pas conquis les surfers** Malgré son matériel high-tech, plus léger et plus solide, Salomon reste un nain face aux leaders Quiksilver, O'Neill et Oxbow.

**Le chiffre d'affaires vêtements est très inférieur aux prévisions** Les premières collections étaient trop chères et pas assez mode. Résultat : on est à 30% de l'objectif seulement.

**Les ventes de patins ont été divisées par deux en quatre ans** Depuis son apogée en 2001, le marché du roller s'est littéralement écroulé. Salomon n'y a pas résisté.



PHOTOS: GETTY DA

**Question**

Quelles sont les causes de l'échec des diversifications tentées par ces deux entreprises ?

**Réponse**

Pour la société Tati, la diversification a été un échec car elle a voulu se développer dans des domaines qui ne correspondaient pas à son image, elle n'a donc pas été crédible. Cette enseigne représentait des produits à bas prix et non une entreprise qui vend de l'or ou des voyages (produits assez onéreux pour sa clientèle habituelle).

Pour ce qui est de l'entreprise Salomon elle a voulu se diversifier dans des activités qui n'ont pas capté la clientèle (les planches de surfs) ou dans des domaines où les ventes ont fortement chuté (les patins) ou encore dans l'habillement (où elle a fabriqué des produits vendus trop chers et pas assez à la mode).

Nous avons pu voir à travers ces deux exemples que ces deux entreprises se sont diversifiées mais que cette stratégie ne leur a pas réussi. Cependant, il y a des enseignes comme Clarins qui ont opté pour cette stratégie et qui malgré un début raté ont persisté et ont fini par réussir leur stratégie de diversification.

## DOCUMENT 7

**ENTREPRENDRE**

# Clarins : au bonheur des dames

**UNE CROISSANCE ACCÉLÉRÉE SUR PLUSIEURS DÉCENNIES**

Chiffre d'affaires en millions d'euros

Année	Chiffre d'affaires (millions d'euros)
1972	2,1
1980	14,7
1990	203,8
2000	831,5
2004	938,9

**ACTIVITÉ** : beauté, parfums et soins du corps  
**CRÉATION** : 1954  
**IMPLANTATION** : 17 000 points de vente dans 145 pays  
**EFFECTIFS 2004** : 5 459 salariés  
**CHIFFRE D'AFFAIRES 2004** : 939 millions d'euros (62,3 % en Europe, 23,9 % en Amérique du Nord, 8,3 % en Asie et 5,5 % pour le reste du monde)







**De la pharmacie au parfum pour homme**  
Jacques Courtin a créé ses premiers produits pour soigner des femmes brûlées ou mutilées par le cancer du sein. Sa stratégie a ensuite consisté à élargir progressivement son offre, sans jamais abandonner aucun produit en cours de route. Clarins est ainsi passé du produit pour soins en institut aux produits cosmétiques, puis au maquillage, puis au parfum. Dernière évolution en date : Les produits de beauté pour hommes.

[Faded text block]

[Faded text block]

[Faded text block]

**L'ère industrielle**

Les années 1980 marquent un tournant pour le Petit Poucet du soin français, qui finance son expansion internationale par une entrée au palais Brongniart. Sur un marché où une nouveauté en chasse une autre, la philosophie maison repose toujours sur la prudence. « Nous n'avons abandonné aucun des produits avec lesquels nous avons démarré en 1954, on leur inclut simplement les nouveaux principes actifs découverts au fur et à mesure de nos recherches », a souvent rappelé Jacques Courtin. Le double sérum antirides composé de treize principes actifs en 1985 s'est ainsi enrichi en vingt ans d'une vingtaine de composants supplémentaires. Sous la houlette du docteur Olivier Courtin, le directeur de la recherche, la société ne s'interdit pas pour autant le lancement de nouveautés comme la

désormais célèbre Eau dynamisante, en 1987, et l'Eau énergisante, en 2004. Car la recherche demeure le principal moteur de développement. Le budget qui lui est consacré tourne autour de 3 % du chiffre d'affaires. Mais parfois la machine s'emballa. Le groupe opère ainsi une incursion en 1991 dans le maquillage avec une gamme de produits écologiques et antipollution. Résultat? Un stock d'invendus qui grève lourdement les comptes en 1993. On revoit le packaging pour le rendre plus glamour et on recommence. Onze ans après, l'activité génère 8,8 % des recettes annuelles.

**Produits emblématiques**

**LES CLÉS**

- 1954 : Création de la société et de la crème amincissante Aminsvite.
- 1987 : Lancement de l'Eau dynamisante.
- 1991 : Lancement du maquillage.
- 1992 : Lancement du parfum Angel, de Thierry Mugler.
- 2005 : Lancement des parfums Par amour et Par amour toujours, sous la marque Clarins.



AMAURY MESTRE, *L'Entreprise*, n° 234, mai 2005

**H. Igor Ansoff**, à partir de sa matrice, nous propose des choix stratégiques pour atteindre des objectifs de croissance qui passent soit par la diversification (partielle ou totale), soit par la spécialisation. Cette matrice compte quatre catégories qui découlent de la combinaison du marché et du produit.

	Ancien marché	Nouveau marché
Ancien produit*	<b><i>Pénétration du marché (1)</i></b> Dans ce cas, il n'y pas de modification du produit et de recherche de nouveaux clients.	<b><i>Extension de marché (3)</i></b> C'est le même produit, mais nous voulons le vendre sur un autre marché.
Nouveau produit	<b><i>Développement de produit (2)</i></b> Il y a lancement d'un nouveau produit qui sera vendu à la clientèle existante.	<b><i>Diversification (4)</i></b> Ici l'entreprise vend des produits nouveaux à une nouvelle clientèle.

\* ou service ou technologie.

### Question

Pour chacune des catégories présentées dans la matrice d'Igor Ansoff, vous proposerez des cas d'entreprise.

### Réponse

	Ancien marché	Nouveau marché
Ancien produit	Grâce à ses promotions fracassantes, le constructeur automobile coréen, Hyundai, fait un tabac sur le marché français.	L'installation de l'enseigne suédoise H&M en France à la fin des années 90.
Nouveau produit	L'entreprise Clarins a créé le parfum Angel qui est l'un des plus vendu en France.	Toyota, constructeur généraliste japonais, a créé un véhicule, Lexus, pour se positionner sur le segment haut gamme.

## IV. CONCLUSION (LA COMBINAISON DES STRATÉGIES)

La formule stratégique de toute entreprise combine obligatoirement plusieurs stratégies. Cependant, certaines d'entre elles sont incompatibles. Par exemple, la domination par les coûts et la différenciation : la 1<sup>re</sup> correspond, en principe, à des produits faiblement différenciés pour lesquels le prix constitue l'élément essentiel dans le choix du consommateur. En revanche, la différenciation concerne des produits plus « haut de gamme » pour lesquels la concurrence s'effectue sur d'autres éléments que le prix, la qualité étant souvent l'élément de différenciation. De plus, la différenciation peut être choisie par des entreprises qui, par ailleurs, ont une stratégie globale de spécialisation ou de diversification.

Il y a opposition entre la spécialisation et la diversification, ainsi qu'entre la stratégie de domination par les coûts et la différenciation, mais il n'y a pas d'opposition entre la différenciation et la spécialisation ou entre la différenciation et la diversification. D'autre part, quand la stratégie de différenciation est conduite de façon très marquée, on se rapproche des stratégies de niche ou de créneau.

Par ailleurs, le modèle stratégique retenu se fera en fonction de l'entreprise, de la situation du secteur où elle se situe si celui-ci est en déclin ou en croissance. En période de déclin les stratégies préconisées sont la domination par les coûts, les stratégies de niche et en cas de croissance on utilisera plus les stratégies de spécialisation, d'intégration verticale et de diversification.

Enfin, le choix de toute stratégie nécessite la formulation claire et précise des attentes de l'entreprise. Ainsi selon Sénèque, « il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne sait pas où il va ».

<b>EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION</b>
--

### ***Exercice 1***

À partir des documents

*Document 1 (partie cours) : « H&M contre Zara » (Capital, septembre 2005),*

*Document 2 (partie cours) : « NRJ dans les télécoms : une extension de marque gonflée ! » (Management, janvier 2006),*

*Annexe 1 « Renzo Rosso, patron de Diesel, le patron fou qui a révolutionné le jean » (Management, juillet-août 2005), vous répondrez aux questions suivantes :*

1. Quelles sont les stratégies menées par ces quatre enseignes ? Pourquoi ces choix ?
2. Sont-elles appliquées séparément ou simultanément ? Pourquoi ?
3. Quelles différences faites-vous entre les stratégies choisies par les entreprises NRJ et Diesel ?

### ***Exercice 2***

À partir des :

*Annexe 2 : « Le toujours moins cher » (Enjeux, juin 2005),*

*Annexe 3 : « Tchic casse la baraque avec la coiffure cheap » (L'entreprise, juillet/août 2005),*

*Annexe 4 : « Hyundai : le hard discount marche aussi dans l'automobile ! » (Management, octobre 2005),*  
vous répondrez aux questions suivantes :

1. Quelle est la stratégie traitée dans ces trois documents ?
2. Comment les entreprises arrivent-elles à atteindre leur objectif ?
3. Peut-on appliquer cette stratégie dans tous les domaines d'activités ?
4. Comment expliquer l'envolée du hard discount ?

ACTEURS

RENZO ROSSO, PATRON DE DIESEL

# L'Italien fou qui a révolutionné le jean

En transformant le pantalon des cow-boys en produit de mode, ce Vénitien génial a ringardisé le 501 de Levi's. Sa recette : prix outranciers et pub délirante.

**D**ans la lumière blanche qui inonde son bureau, une ombre bleutée se détache de sa main droite. On dirait un tatouage. Deux petits «R» dessinés le long du majeur et de l'annulaire. «Vous voulez les voir de plus près ? Ce sont mes initiales. J'ai décidé de les graver la semaine dernière lors d'un séjour aux Baléares. C'est ma façon à moi de garder une marque pour l'éternité.» Ah ! la passion des marques selon Renzo Rosso. Elle prend une dimension charnelle pour le patron du groupe Diesel. Dans son sang coule la réussite du leader mondial du jean de luxe.

Parti de rien à 23 ans, ce fils de paysans vénitiens dirige aujourd'hui une maison qui compte 3 400 collaborateurs et dégage un bon milliard d'euros de chiffre d'affaires. C'est la terreur de Levi's, pionnier du denim universel. Pour imposer sa griffe sur ce marché, Rosso n'a pas hésité à relooker le bon vieux pantalon de cow-boy en tenue d'apparat moderne. Sa méthode ? Appliquer les règles de la haute couture : inventer un procédé de fabrication inédit (ses jeans sont «cuits» pour paraître usés), présenter ses modèles comme des œuvres d'art, les vendre à des prix outrageusement élevés, tenir une stratégie de distribution sélective, cibler les peuplades branchées de centre-ville, puis envelopper le tout dans une publicité ravageuse et décalée (lire l'encadré

page 20). Cela paraît simple. C'est pourtant le résultat d'une alchimie complexe, mélange de rigueur managériale et de fantaisie artisanale. Un jean Diesel se vend au minimum 130 euros, deux fois plus que le séculaire 501. Ses soixante stylistes vivent reclus dans une villa de la campagne italienne pour dessiner les deux collections annuelles. Le PDG se fait appeler «Renzo» par le personnel et convie tous les salariés chez lui pour Noël. «On ne peut pas nous comparer aux grosses machines américaines, prévient-il. Pour avancer, je préfère plutôt regarder vers Gucci, Versace ou Armani.»

**Jet-setter professionnel.** Et voilà trois créateurs de légende cités en rafales. La cinquantaine approchant, Renzo Rosso rêve à haute voix de rejoindre les plus fameux couturiers transalpins. Dans les cocktails mondains, ce play-boy tou-

## Ses soixante créateurs de collection vivent reclus dans une villa à la campagne

jours bronzé s'acquitte de sa tâche de représentation avec le sourire impeccable du jet-setter professionnel. Habitué des magazines people, il fréquente de près Naomi Campbell et le dalaï-lama, coudoie Nelson Mandela et Sharon Stone lors des dîners de charité, partage son jet privé avec ses copains «Michael» (Schumacher) ou «Flavio» (Briatore) à la fin des grands prix de Formule 1. Une star, Renzo. Deux fois marié, père de six enfants, incapable de passer un costume pour monter les marches de Cannes où il s'affiche en jean évasé. Avec son regard bleu délavé et sa chevelure en bataille, il accepte

sans rechigner de poser en compagnie des badauds qui veulent le photographe avec leurs téléphones portables. «Si je peux transmettre un message positif auprès des générations futures, prophétise-t-il à la manière d'un télévangéliste, tout cela n'aura peut-être pas été complètement inutile.»

**Culte de la perfection.** Dans ce «tout cela» évasif, Renzo Rosso cache un quart de siècle d'exigence implacable auprès de ses fournisseurs et salariés. «Il peut vous appeler à n'importe quelle heure pour discuter d'un bout de tissu, se souvient un ancien directeur. Même si vous êtes en réunion à l'autre bout du monde, il faut tout arrêter pour lui répondre.» Sous son allure de plagiste échappé du cabanon de planches à voile, il voue un culte à la perfection. Ses descentes parmi les 280 magasins du groupe laissent des traces. «Il suffit que la couleur d'un mur ne lui plaise plus pour qu'il décide de redécorer tout le mégastore, raconte une collaboratrice. Et tant pis si le point de vente doit être fermé pendant deux mois.» Aucun détail n'échappe à son coup d'œil. Anxieux à l'excès, il se méfie autant de l'échec que du succès. Lorsqu'un produit marche trop fort, il le fait retirer de la vente, pour éviter la banalisation. «Le directeur financier a souvent des envies de meurtre à mon égard, s'amuse Rosso. A chaque fois que je prends une décision, il manque de me sauter à la gorge.»

Capricieux, «il signore» Rosso ? A voir. Ses prétendus coups de folie ne sont jamais gratuits. Ses excentricités, une apparence. Le premier contributeur fiscal de la région de Vicenze a tout compris des recettes du marketing



appliquées au luxe. Discrètement, il travaille de la même façon que ses concurrents : la production Diesel est sous-traitée dans le sud de l'Italie pour les jeans, en Asie du Sud-Est pour les tee-shirts et en Europe centrale pour les accessoires. Comme les autres, mais sans s'étendre sur le sujet, il fait de l'argent avec des montres, lunettes et stylos fabriqués sous licence, qui représentent près de 30% de son activité. Tout en mettant en scène avec le plus grand soin ses produits haut de gamme. En février dernier, il a fait une apparition remarquée à la semaine de la mode new-yorkaise. «C'était magique, se rappelle-t-il encore émerveillé. Voir nos collections présentées à la "fashion week" parmi les grands noms de la mode, j'en rêvais depuis longtemps.»

**Pas de diversification vers le bas.** Le snobisme de masse est son fonds de commerce. Depuis son rachat en 2001 du créateur belge Martin Margiela, réputé pour son chic discret et ses petits cardigans à 2 000 euros, il se voit même ténor du luxe. «Lorsque les stylistes d'Anvers ont vu Rosso débouler dans leur bureau, ils ont commencé par crier "vade retro", se souvient Giovanni Pungetti, le patron de Diesel France. Aujourd'hui, c'est la lune de miel. Ils ont compris que Rosso ne leur demanderait jamais de faire du jean.» Décryptage d'un proche : «Renzo est traumatisé par l'échec de Calvin Klein, cette marque partie en trombe grâce à un positionnement haut de gamme, avant de perdre le gros de sa clientèle en sombrant dans les bacs à caleçons de n'importe quel surplus de banlieue. La diversification vers le bas, Rosso ne fera jamais ça.»

Difficile cependant d'imaginer que sa petite multinationale se situe dans un bled paumé de la Vénétie agricole. Molvena, 2 500 habitants, un village encerclé par les champs et les distilleries d'alcool de grappa. C'est au milieu de cette carte postale bucolique que Renzo régent le monde de la branchitude urbaine depuis près de vingt-sept ans. Du simple prospectus pour le magasin de Tokyo au bon de commande de la PLV pour celui de Rio, n'importe quel document signé Diesel doit être soumis au siège italien avant de partir à l'impression. Le quartier général du groupe surgit au détour d'un chemin de traverse. A l'intérieur : des couloirs recouverts de photos «flashies», des collaborateurs déguisés en androïdes ▶▶▶

## ACTEURS

►►► saturés de gel, de la musique house en bande-son continue. A l'extérieur : du calme, du vert et des stands de viticulteurs qui font goûter la production locale. «N'est-ce pas un endroit merveilleux pour travailler ? demande Renzo Rosso en fixant la ligne bleue des Dolomites. Avant chaque décision, je regarde le paysage. Ça m'inspire. Jamais je ne m'installerai dans une tour à Milan ou à Paris.»

**Commercial flambard.** Son attachement à la région remonte à la petite enfance. Renzo a grandi dans une ferme de Bruggine, petit village situé à une quinzaine de kilomètres de Vicenze. En 1972, médiocre au collège, il s'inscrit à l'institut de stylisme qui vient d'ouvrir à Marconi, à dix minutes en mobylette de son village. «Je ne savais pas où j'allais, mais je n'ai pas hésité.» A peine diplômé, il postule dans une fabrique de jeans locale : une PME nommée Moltex, tenue par Adriano Goldschmied, l'inventeur des marques Daily Blue et Replay. Première rencontre, premier accrochage : «Je ne lui plaisais pas. C'est son épouse qui a insisté pour que je sois embauché.»

Trois ans plus tard, le boss veut virer ce commercial flambard qui brûle sa paye dans les motos d'occasion et les discothèques de Padoue. Rosso s'accroche. Il supplie d'être rémunéré à la commission. Va pour cette fois. «Ma motivation a alors décuplé. Tout comme mon salaire. Au bout de six mois, je commençais à racheter des parts dans la société.» En 1985, la PME aligne un joli portefeuille de marques, dont Diesel, la ligne créée huit ans plus tôt sur le marché des modèles taille basse, mais qui peine à décoller. Le jeune homme demande à s'en occuper personnellement. Refusé. Il propose de la racheter. Combien ? L'équivalent en livres de cent mille euros, payables en plusieurs mensualités. Accepté. «Je venais d'avoir 30 ans, se souvient-il. Mon père m'a prêté les économies de toute sa vie et je me suis lancé. Dieu merci, j'ai pu très vite lui rendre son argent, et bien plus encore.» Le succès viendra des Etats-Unis, où la marque réalise aujourd'hui 150 millions de dollars de chiffre d'affaires. Après un ti-

## Il expose ses jeans comme des œuvres d'art dans son mégastore new-yorkais

mide démarrage en Allemagne puis en France, Rosso décide de s'attaquer à la patrie de Levi's en 1991. Il débarque à New York sans contact ni adresse. «J'allais dans les grands magasins pour leur présenter ma collection, mais ils la refusaient au motif que les modèles étaient "déjà usés".» Il signe ensuite un contrat de distribution avec le groupe Russ Toggs. Une grosse erreur : «Les managers voulaient faire du chiffre, alors ils se sont rués sur les grandes surfaces. Au bout de six mois, Diesel était devenu une petite marque de plus au milieu des grands marchands de jeans.» Coup de pouce du destin, le distributeur américain fait faillite l'année suivante. Et Rosso reprend la main. En solo. Gagné : grâce à ses campagnes de pub délirantes, Diesel va devenir en quelques années la marque préférée des bobos new-yorkais.

En 1996, il inaugure son premier mégastore outre-Atlantique : 8 000 mètres carrés au cœur de Big Apple, soixante vendeurs, un choix permanent de 1 800 pièces. «Pour recruter le staff, il a fallu réquisitionner un cinéma de Soho. Des

milliers de jeunes voulaient en être. A la sortie, des candidats recalés pleuraient à chaudes larmes.»

**Esprit de famille.** Le souvenir lui donne encore des frissons. Propriétaire de 100% du capital, Rosso exige une dévotion complète de ses cadres. Pas question de voir un complet Dior dans les locaux : les employés doivent porter du Diesel. A Molvena, il reçoit chaque recrue dans son bureau présidentiel. «J'avais la trouille au ventre, raconte une responsable de la communication. Je pensais qu'il allait me poser des questions stratégiques, il m'a demandé comment je m'entendais avec ma sœur quand j'étais petite...» Le management est fondé sur l'esprit de famille : les parties de foot interservices sont aussi importantes que les réunions PowerPoint.

Parfois déroutant pour ses cadres issus de la grande distribution : «Il peut vous pousser à prendre une décision la journée et vous demander le soir de tout changer en buvant avec vous une bière au bar, raconte un ancien d'Unilever aujourd'hui directeur de filiale. Travailler pour Renzo demande une adéquation constante à sa personnalité.» A quand le tatouage RR obligatoire pour tous ? ■

De notre envoyé spécial  
à Molvena, Olivier Bouchara



**En couverture.** Yaourt, téléviseur, voiture ou voyage à prix cassés... le consommateur en redemande. Les marques et les enseignes ont entrepris de réagir à cette «discount attitude»

# Toujours moins cher !

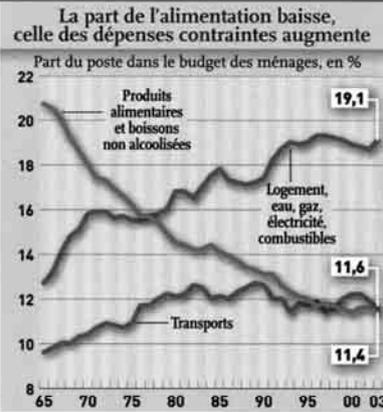
Vincent de Longueville, Stéphane Lupieri, Lionel Steinmann





Les nostalgiques des années 60 y verront le retour de la frugale 4L. Les autres salueront, avec la mise sur le marché de la Logan, le 9 juin, une nouvelle étape de cette société low cost qui gagne nos riches contrées. Produite en Roumanie sous la marque Dacia, la dernière-née de Renault exploite toutes les facilités offertes par l'économie mondialisée pour séduire le consommateur avec un argument roi, le meilleur prix. A 7 500 euros pièce, il s'agit en effet d'un record. L'automobile aujourd'hui, après l'alimentaire, les voyages, les meubles, le bricolage, la presse... Les initiatives abondent. C'est Debitel qui lance des abonnements 25 à 35% moins chers que les opérateurs classiques de téléphonie mobile. C'est Boulanger qui tente avec Electro Dépôt d'appliquer les principes du hard-discount à l'électroménager. C'est encore easyGroup qui s'attaque au marché de la croisière et tente de bâtir la première marque transversale low cost. Peu à peu, l'ensemble des secteurs en prise avec le client final se convertit au

**POURQUOI LE DISCOUNT PROGRESSE TANT**



**Pouvoir d'achat en baisse** et dépenses contraintes (logement, chauffage, transports...) en hausse : cet effet de ciseau explique la montée en puissance du discount. En partie seulement : il faut aussi prendre en compte la désaffection des consommateurs vis-à-vis des marques et leur désir de consommer davantage en dépensant moins.

triptyque magique : fonctionnalités de base, service minimal, prix imbattable. Et les consommateurs en redemandent. Selon l'institut d'études IOD, 21% d'entre eux sont des « traumatisés récents des prix », portés désormais sur l'offre la moins coûteuse. La « discount attitude », naguère réservée aux ascètes et aux impécunieux, est en passe de devenir un phénomène de société. Bouleversant les règles du marketing, il prend à revers les grandes marques qui parient sur la qualité ou l'image. Il réorganise complètement la chaîne de production de l'industrie et celle de la distribution, contraignant les entreprises à de gigantesques efforts de productivité. Et il pointe le déséquilibre croissant dans le rapport de force entre le consommateur et le salarié : quand le premier impose sa loi, le second s'incline. Le low cost n'est pourtant pas nouveau dans le commerce. Carrefour, Darty, Nouvelles Frontières, Formule 1 ou Decathlon ont, en leur temps, cassé les codes et les prix. Il en fut ainsi pour les hypers avec le hard-discount, mais aussi pour les compagnies charters issues de la dérégulation aérienne,

## EN COUVERTURE. TOUJOURS MOINS CHER !

aujourd'hui sous les feux de leurs cousines à bas coût. Déréglementation, concurrence des pays à faible coût de main-d'œuvre et surproduction dans certains secteurs comme l'habillement ont largement nourri le phénomène. Quand le consommateur se réveille avec la gueule de bois, après l'éclatement de la bulle Internet, la planète discount est donc déjà active et diversifiée.

Mais l'accélération du phénomène que l'on constate aujourd'hui est d'une autre nature. Elle ne saurait être expliquée par un seul comportement de crise. Certes, le pouvoir d'achat est en berne. « Il est revenu au même niveau creux que 1996, précise Pascale Hebel, directrice du département consommation du Credoc. Le consommateur a eu à faire face à une hausse de ses dépenses contraintes (logement, eau, gaz...) qui ont diminué d'autant ses revenus effec-

tifs. » Mais alors qu'hier le réflexe low cost était l'apanage des seuls foyers modestes, il gagne aujourd'hui toutes les catégories socioprofessionnelles. L'an dernier, 67% des ménages ont poussé au moins une fois les portes d'un hard-discounter (TNS Sofres). L'achat discount est devenu un « achat malin ». « Les Français veulent consommer autant, voire plus, avec moins d'argent », assure Monique Wahlen, directrice du planning stratégique de l'agence Grrey. S'ils vont acheter leur lait chez Ed, c'est aussi pour pouvoir s'offrir un accessoire au Printemps du luxe. Ce qui fait craindre à certains l'avènement d'une consommation binaire, avec un milieu de gamme réduit à la portion congrue.

Mais si le discount gagne, c'est aussi parce que le consommateur a beaucoup à reprocher aux marques nationales. « Dopé par l'ambiance "fun shopping"

de la fin des années 90, le marketing a trop poussé l'hypersegmentation et la sophistication », souligne Babette Leforestier, directrice du pôle marketing de TNS Media Intelligence. Cette quête de valeur s'est traduite par une hausse des prix. Résultat, en huit ans, les marques nationales ont perdu six points dans l'indice de confiance des consommateurs (TNS Sofres Mégabrand/LSA). Dans bien des secteurs, les références ne sont plus les marques nationales, mais les produits « no name ». Un succès qui s'explique aussi par leur montée en qualité. « L'électroménager chinois, jadis qualifié de camelote, affiche aujourd'hui des performances techniques et esthétiques tout à fait acceptables », assure Cédric Ducrocq, PDG de Dia-Mart.

Va-t-on pour autant vers une société low cost synonyme de spirale déflationniste ? Dans certains secteurs, alimen-

## LES PRIX CASSÉS : UNE STRATÉGIE COMMERCIALE NÉE DANS

## ALIMENTAIRE

1931 Ouverture du premier supermarché Prisunic (Printemps).

1949 Ouverture du premier entrepôt discount Leclerc.

1963 Ouverture du premier hypermarché Carrefour (2 600 m<sup>2</sup>).

1976 Carrefour lance ses produits libres, une sélection de 50 articles « aussi bons et moins chers ».

1988 Les hard-discounters allemands Lidl et Aldi s'installent en France.

## HABILLEMENT, ACCESSOIRES

1949 Jules Ouaki ouvre Tati, du textile à prix cassés. La diversification dans la bijouterie, l'optique, les voyages et le téléphone sera un échec. Le groupe est racheté en 2004 par Fabio Lucci.

1975 Fabio Lucci lance son enseigne de vêtements discount. Un modèle repris par Vêt'Afaires (1987) et Parti prix (2003).

1972 Avec Visual optic, Alain Afflelou s'attaque à l'optique avec des prix discount. L'enseigne, qu'il franchise, portera son nom à partir de 1979.

1981 Le groupe André crée la Halle aux chaussures et, trois ans plus tard, la Halle aux vêtements.

1984 A l'usine, premier magasin d'usine à Roubaix. A partir du milieu des années 90, le secteur connaît un nouvel essor, avec Marques avenue, McArthur Glenn.

1986 Michel Leclerc invite ses adhérents à se diversifier dans le Manège à bijoux. L'enseigne va devenir le premier bijoutier de France. 1998 H&M (mode à petits prix) arrive en France.

## TOURISME, AÉRIEN

1950 Gérard Blitz invente, avec le Club Med, le village de vacances. Le premier village de cases sera construit en 1956 à Corfou.

1967 Avec Nouvelles Frontières, Jacques Maillot entend démocratiser le voyage.

1985 Le groupe Accor lance Formule 1, l'hôtellerie low cost. Aujourd'hui, 45% de la clientèle de ces 372 hôtels y séjourne pour ses loisirs.

1991 Dégriftour solde les invendus des tour-opérateurs sur le Minitel.

1996 easyJet inaugure sa première ligne Londres Luton/Nice.

1997 Ryanair s'installe à l'aéroport de Beauvais. Elle est aujourd'hui la 3<sup>e</sup> compagnie française, avec 23 lignes et 3,1 millions de passagers.

## ELECTROMÉNAGER, HIFI, INFORMATIQUE

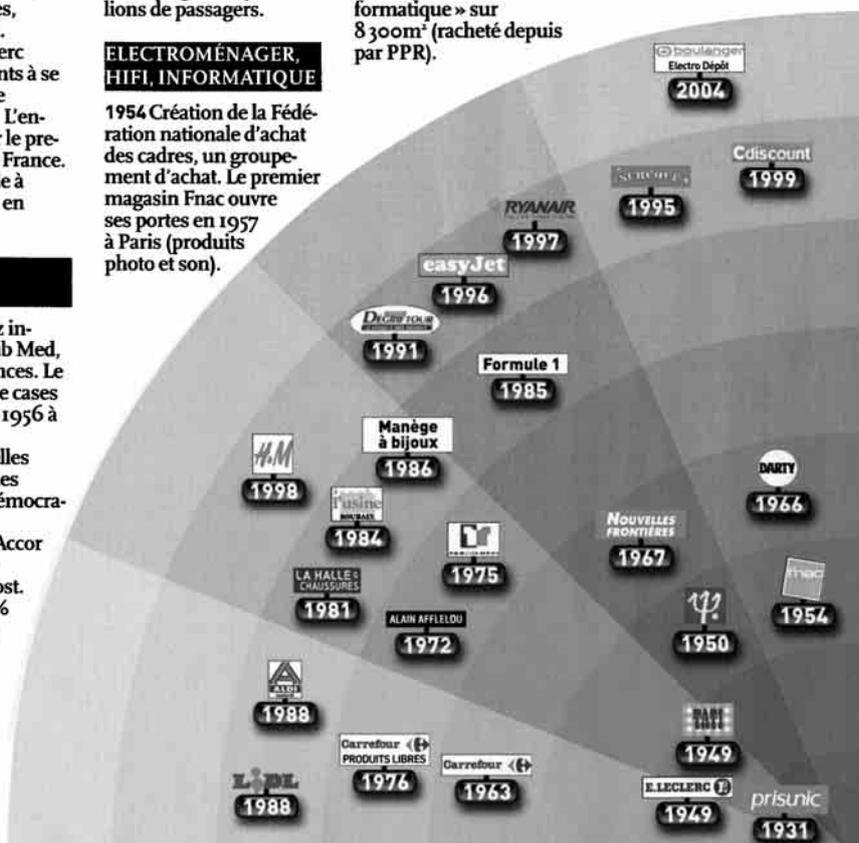
1954 Création de la Fédération nationale d'achat des cadres, un groupe d'achat. Le premier magasin Fnac ouvre ses portes en 1957 à Paris (produits photo et son).

1966 Les frères Darty ouvrent un magasin d'électroménager de 255 m<sup>2</sup> à Champigny, puis, en 1968, 1 500 m<sup>2</sup> à Bondy. Leur credo : prix bas, choix et service après-vente.

1995 Olivier Dewavrin lance Surcouf, une « foire permanente à l'informatique » sur 8 300 m<sup>2</sup> (racheté depuis par PPR).

1999 Création du site Cdiscount (hi-fi, informatique, textile, meubles, électroménager).

2004 Boulanger teste Electro Dépôt, du hard-discount dans le marché très verrouillé de l'électrotechnique.



EN COUVERTURE. TOUJOURS MOINS CHER !

## C'est la fin de l'âge d'or pour les grandes surfaces, dont la marge commerciale avait pris cinq points en dix ans.

taire en tête, l'assainissement s'impose. « Beaucoup d'industriels vont devoir faire le deuil de leurs volumes d'hier », assure Jean Piquet, directeur associé chez Mercier. Quant aux grandes surfaces, qui ont augmenté leur marge brute commerciale de cinq points en moyenne depuis dix ans, l'époque de l'herbe grasse est révolue. A chiffre d'affaires égal, elles sont condamnées à améliorer leur productivité, avec la tentation de copier les modèles sociaux du hard-discount, où les frais de personnel pèsent 5%, contre 9 à 12% pour les hypers. Aux Pays-Bas, où règne la guerre des prix depuis l'arrivée de ce type d'enseignes, plusieurs milliers d'emplois ont été détruits. Christian Jacob, ministre

des PME, du Commerce et de l'Artisanat, en a fait l'un de ses arguments pour justifier le maintien de la loi Galland. Pour Jean-Luc Gréau, le danger vient surtout de l'érosion des salaires. La baisse des prix permettrait aux entreprises de justifier encore plus leurs politiques de modération salariale, alimentant dans la foulée une déflation insidieuse, explique en substance l'auteur de *L'Avenir du capitalisme* (Gallimard). Des thèses réfutées par d'autres, pour lesquels la baisse des prix abaisse le seuil d'accès à un produit ou à un service et permet donc d'augmenter les volumes. « Le revenu qui n'est plus perçu dans un secteur l'est dans un autre. La spirale déflationniste est un

mythe. La libre concurrence est le premier élément du pouvoir d'achat », assure Xavier Méra, chercheur associé à l'Institut Molinari. Reste que, souvent, les emplois créés dans les entreprises low cost ne valent pas en « qualité » ceux qu'elles contribuent à détruire.

Le discount n'a pas pour autant vocation de s'imposer comme modèle unique. Dès lors qu'il perçoit clairement le « plus produit », le client sait mettre les moyens dans l'achat « plaisir ». L'enjeu pour les marques et les enseignes est donc moins de renoncer à créer de la valeur que de faire le tri dans leur offre. En remettant le prix au cœur d'une stratégie globale, où l'innovation a toute sa place. Elles sont déjà au travail. S. L.

## L'ALIMENTAIRE, QUI A ESSAIMÉ DANS TOUS LES SECTEURS

### AMEUBLEMENT, BRICOLAGE, BAZAR

1967 L'enseigne discount libre-service Conforama est créée par huit commerçants indépendants spécialisés dans le meuble.

1969 Christian Dubois ouvre le premier magasin de bricolage à l'enseigne Central Castor, qui deviendra Castorama.

1974 Le suédois Ikea implante en France le concept du meuble à monter soi-même.

1976 La Foir'fouille propose l'utile et le futile à prix discount, bientôt imitée par Gifi en 1981.

1993 Castorama adapte le hard-discount au bricolage en créant Brico Dépôt.

1998 iBazar, premier bricoleur français sur Internet, voit le jour sur le modèle des ventes aux enchères de l'américain eBay (1985).

### RÉPARATION AUTOMOBILE, LOCATION

1970 Norauto crée le concept de centre auto avec un magasin en libre-service et un atelier de montage réparation.

1976 Arrivée en France de l'américain Midas, suivi en 1978 par le canadien Speedy.

1984 Ada baisse les prix de la location de voitures, en revoyant les procédures d'achat de véhicules et les coûts d'exploitation.

1999 Ucar, loueur de voitures, s'installe dans les concessions automobiles ou dans des grandes surfaces en périphérie.

### LOISIRS, CULTURE

1976 Avec Decathlon, Michel Leclercq, cousin de Gérard Mulliez (Auchan), adapte la culture de l'hypermarché au magasin de sport.

1981 Maxi Livres ouvre sa première boutique d'ouvrages à prix discount sortis du périmètre de la loi Lang. 1998 Premier Toys'R'Us (créé en 1948) en France. Il n'a jamais réussi à s'imposer dans l'Hexagone face aux hypers.

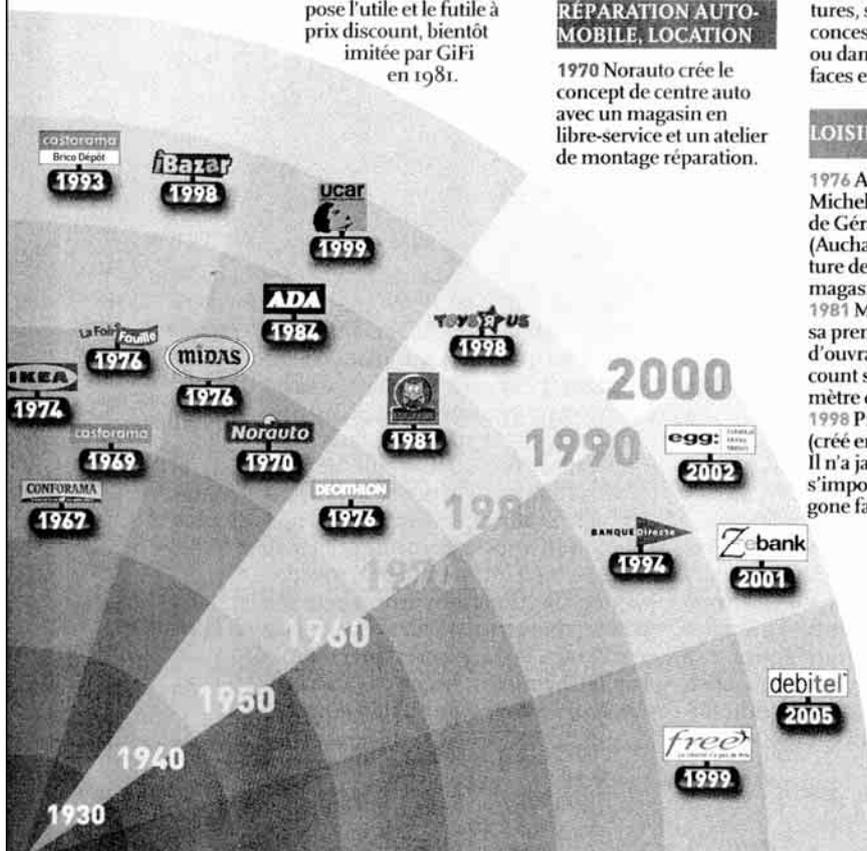
### BANQUE

1994 Paribas lance Banque directe, première banque sans agence disponible 24h/24 par téléphone. Le site Web ouvre en 1997.

2001 Création de Zebank, par Bernard Arnault. C'est un échec. 2002 Le britannique Egg crée une banque en ligne en France. Fin 2004, ses activités sont reprises par le néerlandais ING Direct.

### TÉLÉCOMS, INTERNET

1999 Iliad lance Free, premier fournisseur d'accès à Internet sans abonnement en France. 2005 Debitel propose le premier service de téléphonie low cost en France avec un abonnement sans durée minimale et sans téléphone.



## VENDRE

## 17 EUROS LE SHAMPOING-COUCHE-BRUSHING!

# Tchip casse la baraque avec la coiffure cheap

**Cas d'école.** Pour afficher des tarifs imbattables, cette enseigne a eu l'audace d'appliquer les règles du hard discount dans un secteur que beaucoup disaient inadapté à ce genre de méthode. Pari réussi.

**D**iscount, les coiffures Tchip? Moi, je parlerais plutôt de discount version luxe. » Cette affirmation un peu gonflée de Franck François en dit long. Long sur l'assurance de ce chef d'entreprise lorsqu'il évoque son concept qui fait trembler tout le secteur des manières de ciseaux depuis dix ans. Il faut dire que, avec 72,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2004, Tchip est devenue une affaire florissante. Créée au milieu des années 1990, son enseigne de coiffure à petits prix est née d'une crise. Celle de ses salons à la marque VOG. Situés dans le milieu de gamme, ils se retrouvent soudain assaillis par des concurrents prêts à sacrifier leurs marges pour gagner des parts de marché.

« Lorsque Saint Algue a sorti une formule à moins de 100 francs, le coup fut dur à encaisser, se souvient Franck François. Mes salons ont perdu jusqu'à 20 % de leur chiffre. Il fallait réagir. »

### Une enseigne clairement identifiée premier prix

En voyage à Miami – il réfléchit mieux au soleil –, l'artisan coiffeur devenu entrepreneur cogite. Lui vient alors son concept. Au lieu de tirer ses salons VOG vers le bas en entrant dans le jeu des promos à tout bout de champ, il décide de créer une nouvelle enseigne clairement identifiée premier prix. Un « shampoing-coupe-brushing » à 17 euros, servi dans un environnement clair, propre et accueillant.

Pour la déco, le look retenu est un peu rétro, très Amérique des années 1930 à 1950, pour charmer le chaland. Quant au nom, Franck François désire quelque chose de facile à retenir et qui symbolise l'esprit du magasin. « Il fallait que ça fasse cheap et on a trouvé Tchip, en francisant l'expression anglo-saxonne. »

Pour autant, ce coiffeur de formation ne veut surtout pas casser l'image et la qualité de son métier initial : « Que l'addition soit light ou pas, si la coupe ne vous plaît pas, vous ne revenez pas. Donc, pas question de lésiner sur la qualité. » Pour éviter ce risque, Franck François a ouvert une école de formation interne. On y apprend des mouvements rapides, efficaces et sécurisés pour que la prise en main du client soit le plus courte possible tout en restant conforme à ce que chacun est en droit d'attendre. « C'est un peu comme en peinture, compare le dirigeant de Tchip. Il y a les salons pointillistes, qui traitent cheveu après cheveu, et les nôtres, qui, d'un seul geste, coupent toute la mèche. » Et les cours portent leurs fruits. Alors qu'un coiffeur chez Tchip traite neuf personnes par jour, ce chiffre tourne aux alentours de quatre dans un salon classique. Du coup, même si la marge est faible, le volume est là.

Mais cette histoire de mèche coupée en une seule fois garantit-elle vraiment une qualité suffisante? Pas de souci de ce côté-là, si l'on en croit un taux de fidélisation communiqué par la direction de l'enseigne. Il serait proche de 75 %, avec des clientes se rendant chez Tchip une fois

### Le hard discount est-il envisageable dans tous les secteurs ?

**OLIVIER BADOT,**  
professeur de marketing  
et de distribution à l'ESCP-EAP

« **Faire du hard discount dans tous les domaines** me semble quasi impossible. Tout simplement parce que certains secteurs impliquent un service de haute qualité. Notamment lorsque l'on s'attaque à la santé et à l'hygiène, voire au sport où la sacralisation du produit est devenue une mode. Mettre le prix est alors considéré comme un acte rassurant censé garantir un rendu final impeccable. En tout état de cause, les règles du hard discount inventé par la grande distribution ne sont pas

transposables partout. Il faut d'abord que le magasin vende en masse ses produits, ensuite que le service soit très faible – quitte à créer artificiellement des ruptures de stock de temps en temps – et enfin que la symbolisation de la désintermédiation soit évidente. C'est-à-dire que le magasin ressemble un peu à un dépôt afin que le consommateur ait le sentiment de faire une affaire en se passant d'un intermédiaire. »



**1 PAS DE TEMPS PERDU.** Pour que la prise en main du client soit le plus courte possible tout en préservant la qualité, Tchip a adopté une méthode révolutionnaire : les coiffeurs coupent la mèche entière d'un seul geste.



**2 PAS DE DÉPENSES SUPERFLUES.** Les cafés offerts et les sièges hyper confortables ne sont pas la spécialité de l'enseigne. Comme toute entreprise low-cost qui se respecte, Tchip est près de ses sous, jusque dans le nombre de mètres carrés par client.



**3 PAS DE SALAIRES MIROBOLANTS.** Tchip compte au plus juste lorsqu'il s'agit de payer ses coiffeurs. C'est le Smic pour tout le monde avec la possibilité

**VENDE**



**SOCIÉTÉ :** Tchip (groupe VOG)  
**ACTIVITÉ :** coiffure (plus de 260 salons en France)  
**EFFECTIFS :** 2 500 salariés  
**CHIFFRE D'AFFAIRES 2004 :** 72,9 millions d'euros

par mois en moyenne contre une fois tous les deux mois dans des salons classiques. Une aubaine pour celui qui est devenu le premier coloriste de France avec 1,5 million de têtes traitées chaque année. « Des clientes soucieuses de leur allure et de la mode mais qui ne souhaitent pas dépenser des fortunes et encore moins salir leur salle de bains pour un résultat mitigé », précise Franck François.

Pour avoir des tarifs si bas, l'ancien artisan tire aussi sur les dépenses. « Il faut savoir rogner là où c'est nécessaire. Notamment sur le superflu, comme les petits cafés offerts ou les sièges hyper confortables. De même, quand le mobilier commence à s'user, nous ne refaisons pas le magasin de A à Z, seuls les éléments qui en ont vraiment besoin sont remplacés. Du côté des bacs, nous utilisons des doses qui permettent de rationaliser les dépenses : on ne met pas autant de produit pour une femme aux cheveux courts que pour celle qui les a plus longs. En revanche, nous ne lésinons jamais sur le respect de l'hygiène : chaque client reçoit une serviette propre lors de sa prise en main et celle-ci repart directement à la lessive après son départ. Pas question d'utiliser deux fois le même linge ! » Toujours du côté des économies, Franck François cite aussi celles réalisées par son service achats. Grâce au poids du groupe VOG (451 salons en tout), des fournisseurs tels que L'Oréal ou Axa lui proposent des prix planchers qu'il est impossible à un artisan indépendant de décrocher. Enfin, le dirigeant de l'enseigne Tchip compte au plus juste lorsqu'il s'agit de payer ses coiffeurs. Il a adopté un mode de rémunération inédit dans le petit monde de la coiffure : le Smic pour tout le monde avec la possibilité de gagner de 15 à 20 % de plus en cas de rendement élevé. Une honte, estiment certains maîtres des ciseaux qui n'avaient jamais envisagé leur métier ainsi.

JEAN-CLAUDE GRELLER

● Antoine Bréard [redaction@lentreprise.com](mailto:redaction@lentreprise.com)

## ➤ REPÈRES

► **Leader sur son marché,** Tchip compte plus de 260 salons dans toute la France. Ayant peu de concurrents à sa taille (le premier, Coiff'Eco, possède une soixantaine d'affiliés), cette enseigne du groupe VOG (451 boutiques) est en perpétuelle croissance. Avec treize ouvertures prévues d'ici à fin juillet et quasiment autant d'inaugurations envisagées pour la fin de l'année, le réseau de Franck François bénéficie de la dynamique générale de la maison mère. Tchip est sur le devant de la scène dans un marché qui compte presque 6 000 salons franchisés sur les 60 000 artisans exerçant le métier.

## CAS D'ENTREPRISE

# Hyundai : le hard discount marche aussi dans l'automobile !

A coups de promos fracassantes, le constructeur coréen a réussi une percée spectaculaire en France. Grâce notamment à ses 4x4 et monospaces vendus au prix de berlines.

**D**eux pour le prix d'une». «Remise immédiate de 15% à la caisse»... Des promos pour un marque de yaourts? Non, des pubs signées Hyundai. «Alléchés par cette campagne, nous avons réalisé une sacrée affaire», se félicite un cadre à la sortie de son concessionnaire de Puteaux, en banlieue parisienne. Lui et sa femme se sont offert pour 34 000 euros, le prix d'une grosse Peugeot, deux voitures flambant neuves. Un 4x4 Santa Fe pour Monsieur, une petite citadine Atos Prime pour Madame. Avec des équipements de berline haut de gamme : régulateur de vitesse, fermeture centralisée des portes, air conditionné, lecteur de CD, quatre airbags et, en prime, une garantie de trois ans sans limite de kilométrage.

**Numéro 3 pour les 4x4.** Grâce à ses promotions fracassantes, le constructeur coréen fait un tabac sur le marché français : en cinq ans, ses ventes ont quadruplé. Avec 30 000 voitures immatriculées en 2004, Hyundai fait déjà mieux que Mitsubishi ou Honda, pourtant implantés dans l'Hexagone depuis bien plus longtemps. Sur le seg-

ment des 4x4, le plus porteur actuellement, la marque se hisse même au troisième rang. Devant Land Rover, BMW et Jeep. Hyundai table sur une croissance de 15% en 2005. Quatre fois plus que la hausse attendue de l'ensemble du marché.

Une percée pour le moins insolente de la part d'une marque totalement inconnue en France quand elle y a débarqué, en 1992! D'autant qu'en dépit des faibles coûts de fabrication

de ses usines asiatiques, ses débuts furent laborieux. Jusqu'en 1999, Hyundai ne vendait que 6 000 voitures en France par an, contre 30 000 en Espagne. L'explication? Chez nous, les importateurs de voitures coréennes n'osaient pas tirer leurs prix vers le bas, de crainte de conforter l'image

bas de gamme de ces modèles. A l'époque, Hyundai préférait miser sur son design et améliorer ses finitions. Mais son blason prêtait toujours à sourire. Cette mauvaise réputation explique la méfiance initiale de Jean-Claude Debard, l'artisan du succès commercial actuel, à travailler pour le constructeur coréen. Quand, en 1999, on lui a proposé le poste de PDG de la société qui distribue ses voitures en France, il a

d'abord hésité. Avant de signer son contrat, cet ancien professeur de philosophie, devenu commercial chez Renault et Fiat, a demandé qu'on lui fasse visiter les chaînes de montage de Séoul. Convaincu (et étonné) par le savoir-faire industriel du constructeur, il en est revenu avec un plan d'attaque dans son attaché-case.

Sa stratégie : appliquer à l'automobile les recettes du hard discount. Autrement dit, s'appuyer sur le point fort de la marque (les faibles coûts de production) en attendant qu'elle surmonte son handicap (l'image). Les prix bas? Il les revendique haut et fort sur le ton du «pourquoi dépenser plus?». «Je ne vise pas les frimeurs qui veulent des modèles chers supposés plus valorisants que les nôtres, explique Jean-Claude Debard. Mais tous les autres m'intéressent.» Le «made in Core» n'inspire pas confiance? Il insiste sur la garantie de trois ans, gratuite et sans condition, qu'offre Hyundai sur tous ses modèles. «Aucun constructeur ne va aussi loin, souligne le PDG. Sauf quatre, qui appartiennent à un autre monde : Bentley, Rolls-Royce, Maserati et Jaguar.»

**PDG camelot.** Bref, Hyundai, c'est pas cher, et c'est aussi bien que les grandes marques. Tel est le message, simple et efficace, que Jean-Claude Debard martèle lui-même dans des spots publicitaires tonitruants à la radio. A la manière d'Alain Afflelou, ou de Bernard Tapie, naguère vendeur à la criée pour les piles Wonder. «Qui pouvait défendre nos produits? argumente Debard. Un comédien? Une speakerine? Avec mon agence de pub, nous sommes tombés d'accord pour dire que j'étais le plus crédible dans ce rôle.» Le PDG camelot va même jusqu'à enregistrer,





## CAS D'ENTREPRISE

►►► pendant qu'il fait la tournée des concessionnaires, une tâche qu'il considère comme essentielle. La règle low cost de l'efficacité maximale s'applique jusqu'au budget marketing, traditionnellement très élevé dans l'automobile. Chez Hyundai France, il se limite à environ 800 euros par voiture vendue, contre une moyenne de 1 500 à 2 000 euros dans la profession.

**Ecouter les clients.** Pour arriver à ce résultat, Jean-Claude Debard fait l'impasse sur ce qu'il appelle le «marketing de salon». «Après vingt ans d'expérience chez les grands constructeurs, je sais que bon nombre d'études menées à grands frais ne servent à rien, assure-t-il. Dans une entreprise comme la mienne, on fait du vrai marketing. Cela veut simplement dire écouter les clients, et ça coûte beaucoup moins cher!» Sa recette favorite : réunir tous les mois une vingtaine de concessionnaires pour recueillir les souhaits, suggestions et critiques émanant des clients. Diabement efficace. Quand il en a le temps, ce PDG décide très proche du terrain n'hésite pas à jouer lui-même les enquêteurs mystère auprès des automobilistes.

Son petit budget de communication (de 6 à 12 millions d'euros par an), Jean-Claude Debard l'investit entièrement dans la publicité et le marketing direct. «Difficile de faire autrement quand on dispose d'une enveloppe

## Le patron joue lui-même les clients mystère dans ses concessions

annuelle équivalente à celle d'une seule opération portes ouvertes chez Renault», explique Etienne Stélandre, directeur associé de Colorado, l'agence de publicité qui conseille la marque. Il est vrai qu'en complément de ses investissements propres, Jean-Claude Debard bénéficie de la publicité institutionnelle prise en charge à l'échelle mondiale par le constructeur : quelques campagnes de télévision et, surtout, le sponsoring sportif. Partenaire de la Fédération internationale de football lors de la Coupe du monde 2002 (qui s'est déroulée en partie à Séoul), Hyundai a prolongé son bail jusqu'en 2014. L'impact de ces investissements sur les ventes reste marginal, mais profite à la notoriété de la marque dans l'Hexagone. Celle-ci progresse, même si elle reste encore à un niveau insuffisant (12% des Français la connaissent, contre 6% il y a six ans).

**Remises permanentes.** Dernier volet de la stratégie du coréen : les remises permanentes. Elles sont destinées à ferrer l'automobiliste appâté par les prix bas, mais qui hésite à passer à l'acte. A tout moment, sur la plupart des modèles, le client peut compter sur une ristourne pouvant aller jus-

qu'à 20%. Sans se livrer au moindre marchandage. Exemples : 2 500 euros de rabais sur le 4x4 Santa Fe, 2 000 sur le monospace Matrix, 1 400 sur une Getz, la petite berline de la marque. Sans parler des

packs «deux pour le prix d'une», proposés trois ou quatre fois par an sur des modèles différents à chaque fois.

**Marges très faibles.** Le secret de ces prix cassés ? Ce sont d'abord des prix âprement négociés avec le constructeur coréen. Le groupe Emil Frey (auquel, rappelons-le, appartient le distributeur en France) est le premier client européen de Hyundai, avec 90 000 voitures importées chaque année en Europe (France, Allemagne et Europe de l'Est). C'est dire son pouvoir de négociation. Hyundai France se contente en outre de marges très faibles et demande à ses concessionnaires de faire un effort équivalent. Jean-Pierre Banchereau, le directeur de la concession de Puteaux, le confirme : «Lorsque j'accorde une remise de 2 500 euros sur un Santa Fe, Hyundai France m'en rembourse la moitié. Le reste est à ma charge.» Cet effort est compensé par une augmentation des ventes de 20 à 30% par an depuis 2000. Le système contente tout le monde pour le moment, mais reste à savoir comment les concessionnaires réagiront le jour où Hyundai en aura fini avec la croissance à deux chiffres. ■

Yves Aoulo



### Le réseau commercial de Hyundai doit encore s'étoffer

■ **Bien, mais peut mieux faire.** Malgré la fabuleuse croissance de ses ventes (+ 25% par an entre 2000 et 2004), Hyundai ne détient aujourd'hui que 1,33% du marché français. La marque aimerait atteindre 1,5%. Mais elle doit pour cela étoffer son réseau commercial. Il compte 220 points de vente, alors qu'il en faudrait au moins 250 pour bien quadriller le territoire. Une trentaine de distributeurs indépendants devraient rejoindre la marque d'ici à la fin de l'année. Les candidatures ne manquent pas. Attirés par la progression du coréen, beaucoup de garagistes sont prêts à changer d'enseigne. «On reçoit même des candidatures de bouchers qui rêvent de nous rejoindre», assure-t-on chez Hyundai France.

PHOTO: DR

Management, octobre 2005

## CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT

### Exercice 1

1. L'entreprise H&M a mené une **stratégie de spécialisation** (vente de vêtements) en optant pour la **domination par les coûts**. Celle-ci vend des vêtements à bas prix. Elle développe de plus en plus une **stratégie de diversification** : elle vend ses produits dans des petits magasins destinés à un segment de clientèle (les 15-25 ans) le « Young concept store » ou à une gamme de produits (lingerie et cosmétique) (*document 1, partie cours*).

L'enseigne Zara vend des collections vestimentaires à la pointe de la mode, très proches des grandes marques mais accessibles en matière de prix. Elle a donc choisi, elle aussi une **stratégie de spécialisation**. De plus, comme son concurrent H&M, elle se **diversifie**, mais dans un domaine différent le linge de maison (*document 1, partie cours*).

NRJ, première radio de France, cible une clientèle jeune (les 15-25 ans), ce qui correspond à une **stratégie de créneau**. Elle a **diversifié** son offre en lançant un opérateur sans réseau propre, le NRJ mobile. Ce produit est adapté à sa clientèle actuelle qui dispose d'un faible portefeuille et qui aime la musique (*document 2, partie cours*).

Enfin, l'entreprise Diesel a adopté des **stratégies de créneau** : elle vend des jeans de luxe à une clientèle aisée et branchée (un jean Diesel se vend au minimum 130 euros), **de différenciation** : par sa publicité ravageuse et décalée et **de diversification** : qui a été réalisée grâce à l'achat du créateur belge Martin Margiela, « réputé pour son chic discret et ses cardigans à 2 000 euros » qui lui a permis d'élargir sa gamme vestimentaire.

À travers ces trois documents, nous pouvons voir que ces entreprises évoluent dans des domaines fortement concurrentiels (habillement et radio) et pour être compétitive elles doivent se démarquer de leurs concurrents. Il paraît donc nécessaire d'appliquer des stratégies qui leur permettent de singulariser leurs produits pour pouvoir être les plus performantes.

2. Dans chaque cas, les entreprises ont appliqué leurs stratégies d'une façon successive. Après avoir atteint les objectifs fixés par une stratégie, être suffisamment compétitive dans leur secteur ou segment, elles ont appliqué les suivantes sans pour autant mettre de côté la précédente. Nous pouvons prendre l'exemple de l'enseigne Zara qui s'est d'abord spécialisée dans l'habillement de mode à prix accessibles et qui après avoir acquis une place de leader sur son marché a commencé à diversifier ses ventes.

3. Les entreprises Diesel et NRJ ont adopté les mêmes stratégies (créneau et diversification) sans toucher la même clientèle et tout en offrant des produits différents. De plus, la seconde stratégie ne s'est pas faite de la même façon : la société Diesel a effectué sa diversification par rachat (stratégie d'intégration) et la radio NRJ l'a créée de toutes pièces.

Ainsi des mêmes stratégies peuvent être appliquées avec succès et dans des domaines d'activité très différents et tout en utilisant des procédés distincts.

### Exercice 2

1. La stratégie traitée dans ces documents est la stratégie de spécialisation plus spécialement la **domination globale par les coûts**.

2. Ces entreprises arrivent à obtenir des coûts bas en procédant ainsi :

- la prestation est offerte sans prestation annexe (*exemple : dans les transports aériens, aucune collation n'est servie, pas de diffusion de films*) et les produits sont vendus sans ou avec un minimum d'options ou d'accessoires et sont de faible qualité (*exemple : la Logan mise en vente par Renault, les vêtements vendus par Fabiolucci*) ;
- les locaux servant à la distribution des produits restent très primaires, il n'y a pas d'effort dans la présentation, les produits restent entreposés dans des cartons (*exemple : magasins Lidl, Ed, Aldi*) ;

- les salariés perçoivent une faible rémunération et ne bénéficient d'aucune prime ou avantage (*exemple : les cadres de l'entreprise H&M se déplacent en métro, ne bénéficient pas de voiture de fonction, utilisent les compagnies low-cost (à bas prix)*) ;
- une partie de la production est soit délocalisée, soit sous-traitée dans les pays à faibles coûts de main-d'œuvre.

**3.** D'après les documents qui nous ont été soumis le hard discount ou encore le low-cost ont été mis en place dans des domaines très nombreux et très différents les uns des autres : la coiffure (Tchip, *annexe 3*), l'automobile (Hyundai, *annexe 4* et Renault *annexe 2*), l'habillement (*exemple : Fabiolucci*), l'alimentaire (*exemple : Lidl*), l'hôtellerie, les transports aériens (*exemple : Formule 1 et Easy Jet*) et l'électroménager, la HI-FI, l'informatique (*exemple : Darty, Boulanger*). Malgré son franc succès dans tous ces domaines, il paraît impossible cependant de l'appliquer dans les domaines de la santé ou de l'hygiène où la sécurité reste l'élément majeur. Par ailleurs, vendre des produits ou services à faibles prix peut repousser le consommateur qui pensera automatiquement, que ceux-ci sont dépourvus de qualité ou ne présentent pas assez de garantie (voir les propos d'Olivier Badot dans l'*annexe 3*).

**4.** Le développement de cette stratégie s'explique par la baisse du pouvoir d'achat des ménages. Si l'on veut les faire consommer, il faut être à même de leur offrir des produits à bas prix. De plus, du fait de la forte concurrence et de l'arrivée sur les marchés de produits asiatiques et de l'Europe de l'Est, toute entreprise quelle que soit sa nationalité se doit d'offrir des produits à prix bas si elle veut rester compétitive.